

”Det är så bra det kan vara i vår situation”

**En fallstudie av den interna och externa kommunikationen
vid Project Liv rf.**

Åsa Lill

Examensarbete för Högre Yrkehögskoleexamen inom social- och
hälsovårdsområdet, Socionom (högre YH)

Utveckling och ledarskap

Vasa 2018



EXAMENSARBETE

Författare: Åsa Lill

Utbildning och ort: Högre YH-examen inom social- och hälsovård, Vasa

Inriktningsalternativ/Fördjupning: Utveckling och ledarskap

Handledare: Susanne Jungerstam

Titel: "Det är så bra det kan vara i vår situation" - En fallstudie av den interna och externa kommunikationen vid Project Liv rf.

Datum 23.4.2018

Sidantal 55

Bilagor 6

Abstrakt

Syftet med studien var att undersöka den interna och den externa kommunikationen vid Project Liv rf. för att kunna förbättra kommunikationen genom att skapa en kommunikationsstrategi och kommunikationsplan. Forskningsfrågorna som undersökningen väntades ge svar på var hur de anställda och styrelsen upplever kommunikationen i nuläget och vilka förbättringsmöjligheter det finns. Även den geografiska aspektens inverkan på kommunikationen och verksamheten väntades studien ge svar på.

I den teoretiska delen tas kommunikationsmetoder och projektarbete upp för att klargöra begrepp och variationer. Även arbete inom icke-vinstdrivande organisationer lyfts fram. Metoden som användes var fallstudie med kvalitativa semi-strukturerade intervjuer där respondenterna var de anställda och styrelsemedlemmar inom Project Liv rf.

Resultatet visar att kommunikationen är en av de viktigaste grundstenarna i en organisation, både internt och externt. Utan god kommunikation kan inte verksamheten utvecklas eller växa på ett bra sätt. Den geografiska spridningen av anställda kan både vara en tillgång och ett problem, beroende på hur man ser på situationen. Med rak kommunikation och god atmosfär inom organisationen blir det lättare att verka inom en geografiskt spridd verksamhet. En kommunikationsstrategi och kommunikationsplan har skissats upp för verksamheten som resultat av undersökningen.

Språk: Svenska

Nyckelord: Kommunikation, intern kommunikation, extern kommunikation, icke-vinstdrivande organisation, Project Liv rf., kommunikationsstrategi, kommunikationsplan

OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Åsa Lill

Koulutus ja paikkakunta: Ylempi ammattikorkeakoulututkinto, sosiaali- ja terveysala,
Vaasa

Suuntautumisvaihtoehto/Syventävät opinnot: Kehittäminen ja johtaminen

Ohjaaja(t): Susanne Jungerstam

Nimike: Se on niin hyvä kuin vaan olla voi meidän tilanteessa – Tapaustutkimus Project Liv rf:in sisäisestä sekä ulkoisesta viestinnästä

Päivämäärä 23.4.2018

Sivumäärä 55

Liitteet 6

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia Project Liv rf:in sisäistä sekä ulkoista viestintää laatiakseen viestintästrategiaa sekä viestintäsuunnitelmaa viestinnän parantamiseksi. Tutkimuksessa pyritään saamaan vastaus siihen, miten työntekijät sekä johtoryhmä kokevat viestinnän nykyhetkellä sekä siihen liittyviä mahdollisia parannusvaihtoehtoja. Tutkimuksessa odotetaan saatavan vastauksia myös maantieteellisen hajautumisen vaikutukseen viestinnässä sekä toiminnassa.

Teoriaosuudessa käsitellään viestintämenetelmiä, projektityötä sekä käsitteitä ja muunnelmia. Myös työ voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa nostetaan esille. Menetelmä, jota käytetään, on tapaustutkimus, missä käytetään puoli-jäseneltyä haastattelua. Haastattelussa vastaajat ovat Project Liv rf:in työntekijöitä sekä johtoryhmän jäseniä.

Tulokset näyttävät viestinnän olevan yksi tärkeimmistä kulmakivistä organisaatiossa sekä sisäisesti että ulkoisesti. Ilman hyvää viestintää toimintaa ei voida kehittää tai lisätä tehokkaasti. Maantieteellisellä hajautumisella voi olla sekä hyötyä että haittaa riippuen siitä, miten sitä katsoo. Suoralla viestinnällä ja hyvällä ilmapiirillä organisaatiossa on helpompi toimia toiminnan maantieteellisistä haasteista huolimatta. Tutkimuksen tuloksena on kehitelty viestintästrategia sekä viestintäsuunnitelma.

Kieli: Ruotsi

Avainsanat: Viestintä, sisäinen viestintä, ulkoinen viestintä, voittoa tavoittelematon organisaatio, Project Liv rf., viestintä strategia, viestintä suunnitelma

MASTER'S THESIS

Author: Åsa Lill

Degree Programme: Social and health care, Master degree, Vaasa

Specialization: Development and leadership

Supervisor(s): Susanne Jungerstam

Title: It's as good as it gets in our situation – A case study of the internal and external communication within Project Liv rf.

Date 23.4.2018

Number of pages 55

Appendices 6

Abstract

The aim of the study was to examine the internal and external communication of Project Liv rf. in order to enhance the communication through a communication strategy and a plan for communication. The research questions were planned to answer how the employees and the board experience the communication today and what could be done to improve the communication. To what extent the geographical spreading impacts the communication and the work is also taken into account.

The theory includes communication methods and project work to define the conception and variations. Also work within non-profit organizations is illustrated. The method that was used in the study was a case study with semi-structured interviews, where the respondents were employees and board members of Project Liv rf.

The result of the study shows that communication is one of the most important foundations in an organization, both internal and external. Without effective communication the activity can't develop nor grow in an effective way. The geographical spreading of employees can be both an advantage and a disadvantage depending on how you look at the situation. With a straight communication and good atmosphere within the organization it is easier to work in a geographically spread activity. A communication strategy and a plan for communication are developed based on the results of the research.

Language: Swedish

Key words: Communication, internal communication, external communication, non-profit organizations, Project Liv rf., communication strategy, plan for communication

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Syfte och problemprecisering	2
1.2	Bakgrund	3
2	Kommunikation	5
2.1	Varför kommunicera	5
2.2	Sätt att kommunicera	6
2.2.1	Ansikte mot ansikte	7
2.2.2	Icke-verbal kommunikation	8
2.2.3	Kommunikation via digitala kommunikationsmetoder	9
2.2.4	Envägskommunikation – information.....	11
2.3	Ledarskap	11
2.4	Svåra samtal/möten	14
2.5	Intern kommunikation mellan anställda	16
2.6	Extern kommunikation	19
2.7	Kommunikationsplanering.....	21
3	Projekt	23
3.1	Organisationsstruktur inom projekt.....	24
3.2	Kommunikation inom projektverksamhet.....	26
4	Icke-vinstdrivande organisationer	27
4.1	Att leda en icke-vinstdrivande organisation.....	28
4.2	Att vara anställd av en icke-vinstdrivande organisation	30
5	Project Liv	30
5.1	Project Livs organisationsstruktur	31
6	Undersökningens genomförande.....	32
6.1	Urval och val av informanter	32
6.2	Datainsamlingsmetod.....	33
6.2.1	Kvalitativ forskningsintervju	33
6.2.2	Den semi-strukturerade intervju	34
6.3	Etiska överväganden.....	35
7	Resultatredovisning	37
7.1	Den interna kommunikationen vid Project Liv	38
7.1.1	Upplevelsen av interna kommunikationen	39
7.1.2	Styrkor och svagheter internt.....	39
7.1.3	Geografiska aspektens inverkan internt.....	40
7.2	Den externa kommunikationen vid Project Liv	42
7.2.1	Upplevelsen av den externa kommunikationen	43

7.2.2	Styrkor och svagheter externt	44
7.2.3	Geografiska aspektens inverkan externt.....	45
7.3	Utvecklingsmöjligheter för kommunikationen vid Project Liv	46
8	Kritisk granskning.....	49
9	Diskussion	50
	Källförteckning.....	53

1 Inledning

Då människor träffas uppstår kommunikation och samspel. Man sänder ut och tar emot öppna och dolda budskap på en både medveten och omedveten nivå. Kommunikation går inte att undvika. Vanligen associeras kommunikation med det som framförs verbalt, men även det icke-verbala budskapet är viktigt. De signaler man sänder ut via kroppsspråket har stor betydelse för att kommunikationen ska fungera. Dock kan kroppsspråkets signaler vara motstridiga vilket kan leda till missförstånd. Kroppsspråket kan vara det som avslöjar vad vi egentligen menar fastän vi säger något annat (Dahlkwist, 2012, 11).

Enligt Heide, Johansson och Simonsson (2012, 15-20) framhålls kommunikation som en bristvara inom organisationer. Den har ersatts med information. Får de anställda inte tillräckligt med information anses det finnas brister i kommunikationen. Detta kan vara ett dilemma eftersom det även kan finnas information inom en verksamhet som inte alla anställda behöver vara medvetna om eller tar till sig. Medarbetarskapstanken medför en strävan efter transparens och jämlikhet. Detta innebär dock inte en allmän rätt till all befintlig information. Alla behöver inte veta allt om allt (Heide, Johansson & Simonsson, 2012, 15–20).

Kommunikationens betydelse på en arbetsplats, hur kommunikationen uppfattas och tolkas samt vilka kommunikationssätt som lämpar sig för vilka möten är fokus i detta examensarbete. Genom att belysa och medvetandegöra kommunikationens komplexitet och dess inverkan på organisationen, arbetstrivseln och arbetsgången kan verksamheten effektivieras och medarbetarna kan själva påverka sin arbetstrivsel och sitt arbete med tämligen enkla medel. Då man är medveten om hur man kommunicerar har man också möjligheten att påverka resultatet av mötet.

Empiriinsamlingen i detta examensarbete utgörs av data som rör kommunikationen i en icke-vinstdrivande organisation, Project Liv rf (härefter Project Liv). Project Liv är en ideell förening som arbetar med att underlätta vardagen för långtidssjuka barn.

Genom att lyfta fram kommunikationens inverkansmöjligheter på verksamheten och hur kommunikationen uppfattas av de engagerade och anställda på Project Liv kan det underlätta utvecklingen av verksamheten, påverka arbetstrivseln positivt och ge verktyg för att kommunicera mera effektivt både internt och externt.

Olika kommunikationssätt kommer också att lyftas fram och diskuteras vilka sätt som passar bäst inom projektverksamhet samt vilka kommunikationssätt som är mindre bra. En bra atmosfär på arbetsplatsen är gynnsam för verksamheten. Eftersom Project Livs anställda är geografiskt belägna långt ifrån varandra är det om möjligt ännu viktigare att ha en god kommunikation för att öka välbefinnandet och arbetstrivseln samt även för att hålla arbetsmotivationen uppe och ha rätt riktning på verksamhetens utveckling och mål.

Project Liv bedrivs i en arbetsform som kan beskrivas som projektarbete. Ideellt arbete lyfts också fram som en påverkansaspekt i examensarbetet.

1.1 Syfte och problemprecisering

Syftet med detta examensarbete är att med hjälp av kvalitativa semi-strukturerade intervjuer undersöka den interna kommunikationen inom Project Liv med den geografiska spridningen i åtanke. Även den externa kommunikationen vid Project Liv kommer att undersökas med samma syfte.

Forskningsfrågorna är:

- Hur upplevs kommunikationen? (Kommunikationssätt, innehåll, atmosfär)
- Vilka är styrkorna och svagheter inom den interna och externa kommunikationen?
- Hur inverkar den geografiska aspekten på den interna kommunikationen?
- Hur inverkar den geografiska aspekten på den externa kommunikationen?

Målet med denna undersökning är att hitta de goda erfarenheterna i den interna respektive den externa kommunikationen för att bygga vidare på dessa. Målet är att undersökningen ska mynna ut i en kommunikationsstrategi för Project Liv där kommunikationsplaner för den dagliga kommunikationen kan tilläggas som skilda dokument. Tanken bakom kommunikationsstrategin och kommunikationsplanerna är att de ska användas för att förenkla arbetet vid Project Liv.

Kommunikationsstrategin är tänkt att vara ett levande dokument som lätt ska gå att justera under utvecklingen av verksamheten genom att lägga till eller ändra på kommunikationsplanerna. Kommunikationsstrategin är tänkt att vara ett övergripande dokument. Som underkategorier till kommunikationsstrategin har två alternativ till kommunikationsplaner tagits fram angående finska på sociala medier där utförandet på planerna är olika. Kommunikationsstrategin och de två kommunikationsplanerna finns bifogade i slutet av detta examensarbete.

I detta examensarbete kommer en fenomenologisk ansats att användas eftersom forskningen kommer att innefatta uppfattningar, åsikter, attityder, övertygelser, känslor och emotioner (Denscombe, 2016, 143).

Fenomenologisk forskningsansats används för att förstå sociala fenomen utifrån respondenternas perspektiv och beskriva fenomenen som de upplevs. Oftast liknar intervjun ett vardagssamtal men den innefattar ett syfte och utförs med viss struktur som gör att data kan samlas in. Denna halvstrukturerade intervju är baserad på en intervjuguide som fokuserar på några temaområden med följdfrågor. Materialet som samlas in transkriberas för att sedan analyseras (Kvale & Brinkmann, 2014, 44-45).

Då fenomenologiska undersökningar görs samlas data ofta in genom intervjuer, ofta djupintervjuer, vilka spelas in på band för att sedan kunna analyseras. Vid djupintervjuer är det forskaren själv som är den huvudsakliga resursen. Intervjuerna görs med en utvald grupp vars erfarenheter ska beskrivas och förklaras i undersökningen. För att få fram dessa erfarenheter brukar intervjuerna vara tämligen ostrukturerade så att respondenten fritt kan berätta om sina erfarenheter (Denscombe, 2016, 143-153).

Eftersom undersökningen avgränsar sig till Project Liv kommer en fallstudie av kommunikationen vid Project Liv vara den studie som görs.

1.2 Bakgrund

Kontext för examensarbetet är en liten ideell organisation, Project Liv. Slogan för verksamheten är *"to bring back a lost smile"*, det vill säga återse ett förlorat leende. Leendet kan försvinna hos långtidssjuka barn då vardagen är fylld med plågsamma behandlingar och långa sjukhusvistelser och då kan glädjen kännas fjärran eller vara helt försvunnen. Project Liv har två deltidsanställda och en heltidsanställd. Därför kan man kategorisera föreningen

som liten. Dock är omsättningen ganska stor både ekonomiskt och antalet barn/familjer som tar del av verksamheten.

De anställda vid Project Liv arbetar på geografiskt och även tidsmässigt skilda arbetsplatser. Kansliet finns i Jakobstad där den heltidsanställda verksamhetsledaren är placerad. De deltidanställda arbetar utgående från Vasa och Miami, USA. Detta ställer krav på kommunikationen för att verksamheten ska fungera och utvecklas. Den interna kommunikationen inom Project Livs organisation omfattas av både fysiska möten och möten via digitala kommunikationsmetoder eftersom de anställda och styrelsemedlemmarna är utspridda geografiskt.

Med intern kommunikation menas interaktionen mellan styrelsen och de anställda, de anställda sinsemellan, kommunikationen mellan styrelsemedlemmarna sinsemellan samt även kommunikationen mellan de anställda och de som frivilligt hjälper till med verksamheten. Målsättningen med den interna kommunikationen är att skapa en fungerande och kreativ verksamhet där atmosfären är öppen och gynnsam för utvecklingen av verksamheten.

Den externa kommunikationen inom Project Liv består av kommunikation med samarbetspartners, understödare, de långtidssjuka barnen och deras familjer/anhöriga samt även med sjukvården. Inom den externa kommunikationen används flera kommunikationssätt där fysiska möten och telefonkontakt är de mest förekommande. Målsättningen med den externa kommunikationen är att nå ut till sjukvården, de långtidssjuka barnen och deras familjer och även allmänheten. Målet är också att få synlighet och genom den få nya samarbetspartners eller understödare. Utan samarbetspartners eller understödare skulle verksamheten inte kunna fungera eftersom den ekonomiska biten helt är beroende av privat finansiering. I små organisationer, liksom i större, krävs god kommunikation för att verksamheten skall fungera väl och kunna utvecklas.

2 Kommunikation

Ordet kommunikation kommer från latinska ”*communis*” och betyder att man delar med sig eller gör något gemensamt. Kommunikation är inte bara det man säger. Den innehåller även ansiktsuttryck, kroppsspråk och själva mötet. Utmaningen med kommunikationen är att vi alla är individer med olika värderingar och personligheter, vilket gör att vi är oförutsägbara. Vi förstår inte alltid vad den andre menar och är då vana att fylla i luckor från vår egen erfarenhet, vilket kan leda till missförstånd och oklarheter (Nilsson & Waldemarson, 2011, 8–9).

Kommunikation kan användas för att informera, för att visa makt, för att förändra och för att skapa gemenskap. Kommunikation används också för att motivera och ge uttryck för känslor och sociala behov (Blomquist & Röding, 2010, 116). Enligt Magnusson (2014, 13-16) är kommunikation en ständigt pågående process. Överlämnande av information uppfattas ofta som kommunikation, fastän kommunikationen uppstår först då respons ges på informationen.

Då man kommunicerar inom ramen för ett projekt kan man dela in kommunikationen i intern och extern kommunikation. Den interna kommunikationen sker inom projektet och den externa kommunikationen sker med omgivningen. Inom projektarbete kan man även se hur olika kommunikationsformer påverkar och når ut till omgivningen. Olika kommunikationsformer används beroende på vilken sorts information man vill nå ut med. Formella rapporter fungerar bäst då det är någon enkel information som ska nå ut till många människor, men ska man få eller ge viktig information med mycket innehåll är det ansikte mot ansikte som fungerar bäst. Därutöver finns e-post, telefonsamtal och även videosamtal, vilka med fördel kan användas i rätt situationer (Larsson, 2012, 117-118).

2.1 Varför kommunicera

Kommunikation är tämligen långt att leda. Många av uppgifterna inom ledarskap hör ihop med kommunikation, så som att fatta beslut, motivera sina anställda, ge feedback och samordna arbetet (Heide, Johansson & Simonsson, 2012, 119).

Larsson (2012, 117–118) tolkar kommunikation som en överföring och återkoppling mellan personer eller grupper där idéer, synpunkter, känslor och information lyfts fram. Med

kommunikationen kan man ha för avsikt att informera, få någon att ändra attityd eller beteende, spara tid eller pengar eller stärka varumärket.

Syftet kan också vara att motivera mottagaren. I en verksamhet är det viktigt att se vilken kunskap medarbetarna besitter och på vilket sätt detta kan tas tillvara på ett bra sätt så inte verksamheten gång efter annan uppfinner hjulet på nytt. Den kunskap som de anställda har är ovärderlig. Kan man effektivt förmedla kunskapen mellan de anställda har det betydelse för verksamheten. Motivationen kan vara direkt eller indirekt driven av resultat. Den anställda kan motiveras av en ekonomisk fördel som uppnås efter utfört arbete, vilket är en direkt motivationsfaktor. Att motiveras indirekt kan vara att man ser nyttan av att dela med sig av sin kunskap till sina anställda för att arbetsplatsen ska bli bättre (Sivasubramanian, Aktharsha & Mohamed, 2015, 69–70).

För att uppnå resultat med kommunikationen inom organisationer är det viktigt med uppföljningen efter samtalen. Eftersom arbetet är ett pågående projekt behövs uppföljning med jämna mellanrum för att en utveckling ska kunna ske i önskad riktning. I slutet på ett samtal kan man fastställa ett uppföljningsmöte där man återkopplar till föregående möte och kollar upp om det som överenskommits har gjorts och hur man går vidare tills nästa samtal (Dahlkwist, 2012, 57–58).

Några nyckelord för en god kommunikation är tillit, respekt och ärlighet. Finns det tillit, respekt och ärlighet finns det goda möjligheter för att kunna föra en god dialog och ett bra samtal (Blomquist & Röding, 2010, 133).

Inom Project Livs verksamhet har man arbetat en hel del på att bygga upp en fungerande kommunikation. En förutsättning för att få en kommunikation att fungera är att man är ärlig. Detta är även mycket viktigt då man som inom Project Liv arbetar självständigt och använder sig av insamlade medel. Den ömsesidiga tilliten och respekten bör också finnas i verksamheten för att allt ska fungera. Detta gäller även externt, ifall man inte har tillit och respekt för en verksamhet vill man inte heller understöda den.

2.2 Sätt att kommunicera

Det finns olika sätt att kommunicera. Utifrån situationen bör man utgå från vilket sätt som är mest ändamålsenligt. För att formulera det budskap man vill få fram kan man tänka på retorikens tre delar: etos, logos och patos. Etos beskriver vem man är som person och vad

som gör att man har rätt att tala i detta ärende. Logos är innehållet, fakta och logiken. Patos är sättet man framför budskapet på och känslan som ska förmedlas. Då man kommunicerar kan en disposition över det man tänkt föra fram vara bra. Inledning, bakgrund, förslag, argument och avslutning kan användas som rubriker. I inledningen skapar man intresse för vad som ska sägas genom att berätta något aktuellt, viktigt eller personligt. Bakgrunden består av att skapa förtroende så att lyssnarna är på samma våglängd så man sedan kan beskriva problemen, hoten eller behoven. I förslaget bör lösningen föras fram på ärendet som fördes fram i bakgrunden. I argumenten bör tre huvudlinjer framföras som bevisar att förslaget är det rätta. Även ett motargument kan tas upp ifall man har ett starkt huvudargument. Nyttan och upplevelsen kan också tas upp i argumenten. Avslutningen är till för att sammanfatta förslaget och argumentet (Tonnquist, 2016, 115).

En definition på ett bra möte kan vara att det sker en utveckling som för organisationen framåt. Nya möjligheter och idéer tas upp och motiverar alla inblandade och ger energi. Enligt Blomquist och Röding (2010, 212–213) ger ett bra möte deltagarna möjlighet att bli sedda och lära sig något nytt. Deltagarna får bidra med något och de får med sig nya infallsvinklar. De möter varandra och reflekterar över innehållet i mötet. Genom att använda sig av möten på rätt sätt kan man sprida kunskap effektivt och även påverka verksamheten. Syftet med mötet är viktigt att fundera över eftersom det inte är effektivt att hålla möten bara för mötets skull. För att klargöra syftet med mötet kan redan namnet på mötet vara riktgivande, till exempel informationsmöte, beslutsmöte, förhandlingsmöte, uppföljningsmöte eller kreativt möte.

2.2.1 Ansikte mot ansikte

Då två personer träffas uppstår en interaktion mellan dem. Detta kan kallas en kommunikationsprocess. Den ena kan definieras som sändare och den andra som mottagare. Sändaren försöker förmedla ett budskap till mottagaren både genom att verbalt eller skriftligt säga något och visa genom kroppsspråket vad hen menar. För att sändaren ska veta om mottagaren tagit emot budskapet reagerar mottagaren med en återkoppling, ofta förstärkt med en återkoppling via kroppsspråket, till det som sändaren sagt (Dahlkwist, 2012, 12–13).

Det goda samtalet skapas genom respekt och förmågan att lyssna. Ögonkontakten är viktig då man träffas ansikte mot ansikte, eftersom den bekräftar det aktiva lyssnandet. Att inte uttrycka sig stötande eller ställa ledande frågor är också förutsättningar för att föra ett gott

samtal. För att kunna övertyga andra om något måste man själv tro på det man säger. Pauser kan också vara nödvändiga i det goda samtalet eftersom det kan behövas tid för att smälta informationen och kunna föra samtalet vidare (Dahlkwist, 2012, 44–46).

2.2.2 Icke-verbal kommunikation

Med ordens hjälp kan man dela sina upplevelser och tankar med en annan människa. För att förstärka sin berättelse används icke-verbal kommunikation i form av ansiktsuttryck, kroppshållning, röststyrka eller beröring. Den icke-verbala kommunikationen kan understryka värderingar, attityder och avsikter. Genom att iaktta en grupp kan man genom dess icke-verbala kommunikation upptäcka vem som tyr sig till varandra, vem som är ledare i gruppen och vem som är mera utanför. Man bör dock vara försiktig med att läsa in alldeles för mycket i personers icke-verbala kommunikation eftersom alla är individer och det inte alls behöver betyda samma sak om två personer lägger armarna i kors. Den ena kanske är i försvarsställning medan den andra kanske fryser (Nilsson & Waldemarson, 2011, 33–35).

Med hjälp av kroppsspråket sänder man signaler som understryker eller avslöjar den verbala kommunikationen. Under bara en stunds kommunikation med en annan kan hundratals signaler skickas ut. Genom att tyda signalerna har man större möjlighet att lära känna den man talar med. Ofta är svårigheter att tolka kroppssignaler grunden till konflikter och missförstånd. Man måste vara lite försiktig med att tyda kroppssignaler hos en annan utifrån vissa specifika detaljer. Vissa av signalerna kan vara tvetydiga och utifrån sammanhanget kan man då tyda in betydelsen av dessa. Kroppsspråket kan användas som ett komplement till det verbala språket (Dahlkwist, 2012, 21–24).

Kroppsspråket kan indelas i medvetet och omedvetet. Kulturella och sociala skillnader finns även om de biologiska grunderna är samma. Det som påverkar kroppsspråket mycket i kommunikationssammanhang är om man känner sig trygg eller otrygg. Även sinnesstämningen och situationen påverkar (Erikson, 2014, 121–122).

Hållningen, blicken, huvudet, ansiktet, händerna och reviret är de mest centrala delarna som påverkar hur man uppfattar kroppsspråket. Om en person är rakryggad och stel kan hen uppfattas som dominant medan en person som är avslappnad om än inte slapp kan ge intryck av att ha bra självförtroende. Om en person flackar med blicken uppfattas hen ofta som osäker och som helst vill vara någon annanstans. Genom att skaka på huvudet, nicka eller

sätta huvudet på sned visar man att man lyssnar och är delaktig i diskussionen. Knutna nävar eller händer som plockar med kläderna inverkar på hur man uppfattar personen som gör det, liksom om personen står med händerna bakom ryggen. Beroende på hur nära en person kommer då hen ska tala med en annan är också en del av den icke-verbala kommunikationen och kanske den mest utmärkande skillnaden mellan kulturer. Här i Norden är vår personliga zon betydligt större än hos de som bor runt till exempel Medelhavet. Kroppsspråket är individuellt. Genom att medvetet göra vissa saker kan man påverka kroppsspråket så att man inte avslöjar sitt riktiga jag i sin kommunikation (Erikson, 2014, 122–124).

2.2.3 Kommunikation via digitala kommunikationsmetoder

Digitala möten kan definieras med de möten som hålls på distans. De sker via videokonferens, telefonkonferens eller webbmöten. Fördelar finns med alla alternativ. Man hör och hörs, man syns och hörs och man har möjlighet att även ta del av annat material under digitala möten (Lid Falkman & Lid Falkman, 2014, 15–16).

Då man kommunicerar via digitala kommunikationsmetoder kan kroppsspråket vara det som faller bort ur kommunikationen. Därför är det viktigt att välja sina ord med omsorg för att inte missförstånd ska uppstå. Genom att vara lite oförsiktig kan man snabbt förolämpa eller sära en annan person genom digital kommunikation (Dahlkwist, 2012, 12).

Digitala möten är inte sämre än fysiska möten eftersom de många gånger möjliggör för flera personer att delta i mötet utan att fysiskt förflytta sig. Dessutom är digitala möten ofta effektivare än fysiska möten tack vare att det oftare koncentreras på just arbetsärendet i stället för annat småprat. Dessutom kan flera personer anslutas till mötet på kort varsel till exempel genom att ringa upp någon ifall man behöver spetskunnande i en fråga för att komma vidare i mötet (Lid Falkman & Lid Falkman, 2014, 21–22).

Det finns vissa möten som fungerar bättre som digitala möten än andra. *Veckomöte* där man regelbundet får information om läget på arbetet kan fungera som digitalt möte, men då behöver man lämna rum för lite socialt umgänge och lite småprat. Bättre fungerar det som ett fysiskt möte, där de som eventuellt inte kan närvara fysiskt kan delta digitalt. *Årsmöten* eller *kvartalsmöten* där långsiktiga frågor tas upp är oftast bäst att ha som fysiska möten. Digitalt kan det fungera ifall organisationen är utspridd på ett stort fysiskt område, då kan även de som är längre ifrån få samma information på samma gång som de andra.

Medarbetarsamtal bör inte hållas digitalt eftersom det är så många signaler som missas ifall man inte fysiskt ser varandra. *Kundmöten* är också bra att hålla fysiskt, åtminstone det första mötet för att skapa en bra relation. Detsamma gäller *leverantörmöten*. Uppföljningen kan dock med fördel skötas digitalt eller via telefon. Då man startar upp ett projekt kan uppstartsmötet vara bra att ordna fysiskt i och med att man vill ha brainstorming och höra alla åsikter och idéer. Det fungerar att göra det digitalt, men det blir bättre fysiskt. Då det gäller *avstämningsmöten* är det digitala mötet utmärkt. Deltagarna vet hur projektet framskrider, de är insatta och mötet stämmer av för att kunna fortsätta arbetet. Då detta sker digitalt kan flera personer delta, man kan ha möten oftare och ofta även med kortare varsel. *Utbildningsmöten* kan också fungera mycket bra digitalt. Där finns dessutom möjligheten att utbildningen är inspelad. Deltagarna får titta på inspelningen då de själva har möjlighet eller utbildningen är online så interaktion är möjlig (Lid Falkman & Lid Falkman, 2014, 32–36).

Telefonsamtal är ett kommunikationssätt som i nuläget utvecklas minst. I takt med att andra sociala medier och digitala kommunikationsmetoder utvecklas snabbt lämnar telefonsamtalet efter. De personer man ringer till tenderar vara de personer man redan har en relation till. Personer som känner sig ensamma talar mera sällan i telefon. De använder hellre andra medier för sin kommunikation. Detta kan uppfattas som att den ensamma är blyg fastän det kanske är den sociala färdigheten som inte är så bra utvecklad hos personen. Hos personer som helst inte träffar andra för att socialisera är internet och andra medier bra. Där kan de ändå ha sällskap och kommunicera med andra trots att de helst inte talar eller träffar andra på riktigt (Jin & Park, 2012, 1094–1111).

Kommunikation via sociala medier kan ännu utvecklas mycket. Att använda de sociala medierna till gräsrotsfinansiering (engelskans *crowd funding*), det vill säga för att samla in pengar till verksamheten genom olika jippon eller utmaningar, kan vara effektivt. Det som enligt Borst, Moser och Ferguson (2017, 2–4) är utmaningen med att använda sociala medier som plattform för gräsrotsfinansiering är att det å ena sidan kan locka flera personer som känner sig manade att delta i pengainsamlingen och bidrar med en liten summa för den goda sakens skull. Å andra sidan finns det en risk att de personer som kanske annars skulle bidra med en liten summa tror att någon annan ändå ger pengar till detta ändamål, så de väljer att inte delta till följd av detta.

Då man använder sig av e-post finns det några saker man bör tänka på. Man bör alltid tänka efter innan man skickar ett e-postmeddelande. Gör man det då man är arg skriver man troligtvis något man sedan ångrar och då går det inte att ta tillbaka längre. Det är viktigt att

man uttrycker sig tydligt med så få risker till misstolkning som möjligt eftersom kroppsspråket och nyanserna i talet inte syns (Dahlkwist, 2012, 46).

2.2.4 Envägskommunikation – information

Envägskommunikation är den kommunikation som sker då man passivt tar emot budskap utan att kunna ge någon återkoppling. Titta på teve, lyssna på radio och sociala medier kan i viss mån vara exempel på envägskommunikation. Ibland kan dessa vara tvåvägskommunikationer ifall man deltar i omröstningar eller liknande. Envägskommunikation är snabb och okomplicerad och kan vara bra då snabba beslut måste tas vid till exempel bränder (Dahlkwist, 2012, 14).

2.3 Ledarskap

Begreppet ledarskap kan definieras på många olika sätt. En ledare uttrycker både medvetet och omedvetet sitt ledarskap med hur hen uttrycker sig och hur hen för sig. Detta utgör en helhet som blir ledarskap. Allt ledaren säger, gör eller förmedlar utgör ledarskapet. Detta både medvetet och omedvetet. Via kroppsspråket kan man förmedla signaler som man själv inte är medveten om (Vingesträhle, 2014, 21–22).

Innan man kan leda andra måste man leda sig själv och också tro på att man kan ha en positiv inverkan på andra genom att leda dem. Ledarskapet börjar med tron på sig själv (Angelöw, 2013, 61).

Blomquist och Röding (2010, 116–117) beskriver kommunikation som något oundvikligt för alla ledare. Oberoende av hur en ledare interagerar med sina anställda är det kommunikation. För att bli förstodd på ett bra sätt kan man använda ledningsverktyg som hjälp. Kommunikationen kan styra, skapa ordning och kontrollera de anställda. Kommunikation kan användas för att motivera. Kommunikation kan ge uttryck för känslor och sociala behov och kommunikation kan användas för att informera.

Enligt Blomquist och Röding (2010, 16) har en god ledare många starka sidor. En god ledare är en god människa, är bra på att kommunicera, är engagerad och vill utveckla sitt ledarskap. Hen kan påverka sina anställda positivt och är genuint intresserade av dem. En god ledare

har en realistisk självbild och är medveten om styrkor och svagheter både hos sig själv och andra. Hen är analytisk, strukturerad, modig och kan fatta beslut. Dock behöver en god ledare inte vara en övermänniska som har alla kvalifikationer som räknats upp, utan det kan räcka med några av dem för att ledarskapet ska vara godkänt. Vissa kvalifikationer är viktigare än andra i olika sammanhang.

Det krävs att man som ledare känner sig själv, är ärlig och tydlig samt vill få den man talar med att förstå innebörden av diskussionen för att kommunicera framgångsrikt. Man bör också kunna lyssna och faktiskt förstå vad de anställda menar. Att förstå andras perspektiv och visa respekt även om man inte är av samma åsikt, är också viktigt (Åsbrink & Åsbrink, 2013, 88).

För att en organisation ska kunna utvecklas framgångsrikt och förändras är det nödvändigt att ledarskapet fungerar. En transformell ledarskapsstil kan vara till fördel för en organisation i förändring eftersom ledaren då är inspirerande, aktiv och stödande. Även en transaktionsbaserad ledarskapsstil kan fungera medan en laissez-faire ledarskapsstil är att undvika eftersom den stilen kan medföra negativa influenser på hela organisationen. Den transaktionsbaserade ledaren belönar gärna sina anställda och kan därför fungera som ett bra komplement till den transformella ledaren, speciellt i förändringsarbete, då den transaktionsbaserade ledaren kan belöna de anställda när olika delmål har uppnåtts. Det som ändå i grund och botten spelar störst roll i hur en organisation fungerar är hur pålitliga ledarna anses vara enligt de anställda. Ifall de anställda litar på ledaren med laissez-faire stilen kan de negativa effekterna av den stilen minimeras (Yasir, Imran, Irshad, Mohamad & Muddassar Khan, 2016, 1–12).

Kommunikationssätten kan variera beroende på om ledaren är auktoritär eller jämlik. Om ledaren är auktoritär har de anställda en tendens att bli tystare i arbetssituationer där ledaren ger order och undervisar jämfört med om ledaren är jämlik och diskuterar med de anställda för att uppnå resultat, då de är mera delaktiga i besluten (Hultin, Jacobsson, Brulin & Härgerstam, 2016, 1–5).

Ledarskapsrollen har ändrat genom åren. Det som gäller i dagens organisationer är teamarbete och nätverk jämfört med tidigare hierarkier och linjeorganisationer. Ledarskapet innebär inte längre kontroll och övervakning, utan ledaren ska vara visionär, inspiratör, coach, partner och möjliggörare. Nutidens ledare ska kunna delegera, stödja och motivera. Detta påverkar även kommunikationen. Den vertikala kommunikationen från ledaren till den anställda som tidigare var vanlig utgörs oftast av själva arbetsuppgiftsgivandet. Förut var

relationen mellan ledaren och den anställda distanserad och opersonlig medan den i dag är betydligt mindre formell och mera personlig. Eftersom teamarbete och nätverk är viktiga blir också den horisontella kommunikationen viktigare i och med att de anställdas kommunikation är lika viktig som annan kommunikation i organisationer (Heide, Johanson & Simonsson, 2012, 125–126).

Då man ska leda en grupp är det i dag viktigt att skapa en vi-känsla. Denna vi-känsla förstärks genom att vara gränsöverskridande i gruppen, det vill säga alla arbetar mot samma mål, oberoende av sin utbildning eller ställning. Genom olika gruppövningar kan denna vi-känsla förstärkas. Inom grupper finns det olika personlighetstyper som mycket långt påverkar gruppens atmosfär. Oftast behövs det olika personligheter i en arbetsgrupp för att arbetet ska löpa smidigt och utvecklas, men gruppledaren bör vara aktiv och se till att atmosfären i gruppen hålls bra. Till detta behövs kommunikation som fungerar bra. Motivationen inom gruppen hålls hög ifall belöningar som är både lockande och tydliga finns inom räckhåll för gruppmedlemmarna. Målsättningen med arbetet bör också vara klart uttalat för att arbetet ska löpa smidigt. Var och en i gruppen bör veta sina uppgifter och ifall konflikter uppstår ska dessa tas itu med omedelbart. En ömsesidig respekt bland gruppmedlemmarna och deras åsikter stärker också effektiviteten i gruppen och gör att arbetsgruppen fungerar bra (Dahlkwist, 2012, 107–110).

Att vara ledare innebär att man inte bara har vissa arbetsuppgifter, utan man fungerar även som exempel och modell i det man gör. De anställda tar modell av ledarens arbetssätt och uppförande. Det är viktigt att ledaren lär sig delegera och ge ansvar åt sina anställda i stället för att göra allt själv, dels för att aktivera de anställda, dels för att själv orka i arbetet (Mäki, Liedempohja & Parikka, 2014, 11).

Inom organisationer där ledarskapet uppfattas som gott finns det några faktorer som påverkar helheten på ett positivt sätt. Dessa är bland annat att informationen om organisationen är lättillgänglig på alla nivåer. Informationen bör innefatta organisationens mål, hur man försöker uppnå målen, hur ligger organisationen till rent marknadstekniskt, vilka styrkor finns, vilka kritiska faktorer och andra faktorer som påverkar organisationen finns. Inom vissa organisationer anses det inte viktigt att de anställda vet eller ens behöver förstå allt inom organisationen, men för att skapa delaktighet är det eftersträvarsvärt att involvera alla. Delaktigheten påverkar den egna insatsen och de anställdas åsikter och förändringsförslag kan många gånger vara användbara inom organisationen. Då man kontinuerligt gör de anställda delaktiga är de även involverade i sin egen utveckling. Detta i sin tur påverkar

organisationens resultat och utvecklingen befrämjas eftersom alla är med i förändringsarbetet. För att understöda detta vidare är det även viktigt att låta de anställda ta ansvar och leda sig själva. Detta förbättrar ofta arbetstrivselsen och befrämjar nöjdheten hos de anställda. En framgångsrik organisation har anställda som är aktiva, medvetna, initiativrika och som arbetar för att nå gemensamt uppställda mål (Meretniemi, 2012, 21–22).

För att kommunikationen ska fungera mellan ledaren och den anställda krävs det att de två grundstenarna tillit och respekt finns. Om tilliten fattas så att man inte kan lita på endera sin anställda eller sin ledare är det mycket svårt att arbeta mot ett gemensamt mål. Man kan inte riktigt lita på att man har samma mål med utvecklingen som den andra parten. I en relation skapas respekt ifall båda parterna bidrar med värdefull information till samtalet. Respekt är en av förutsättningarna för en god kommunikation (Frick & Norberg, 2012, 15).

Ledarens kommunikation har ändrat under åren. Det som ledaren i dagens läge bör koncentrera sig på är att sälla, förklara och förädla informationen åt de anställda och även skapa dialoger. Eftersom mängden av information i dag är enorm bör ledaren ha till uppgift att sälla ut det viktigaste och vidarebefordra den informationen åt de anställda. Detta främst för att alla anställda ska kunna arbeta mot samma mål och så att verksamheten har rätt riktning. Eftersom ledaren inte längre endast ger order och bestämmer hur allt ska vara bör kommunikationen förädlas i den bemärkelsen att organisationens visioner och mål ska förklaras och spjälkas upp, så att alla anställda ska kunna ta del av dem i sitt vardagliga arbete. Kommunikationen bör dock inte hållas enkelriktad, utan en dialog tillsammans med de anställda är betydelsefull inom organisationen för att verksamheten ska utvecklas och alla ska känna sig delaktiga i verksamheten (Heide, Johansson & Simonsson, 2012, 126–137).

2.4 Svåra samtal/möten

Definitionen på vad ett svårt samtal är varierar ganska mycket utifrån olika situationer och personen själv. De flesta ledare uppfattar uppsägningar, omplaceringar och beroendeproblematik som svåra samtal. Eftersom alla ledare förr eller senare är ställda inför svåra samtal kan det hjälpa att använda olika metoder för diskussionen. Man kan utgå från att se vad som fungerar i stället för att koncentrera sig på själva problemet först. Detta för att bygga upp det som fungerar och genom det ta tillvara all potential som finns. Detta kan användas i både förändringssituationer och i utveckling. Metoden kallas Appreciative

Inquiry och den bygger på fyra grundpelare eller fyra ”D”. Discover, Dream, Design och Deliver. Inom Appreciative Inquiry fokuserar man enbart på det som fungerar. Denna metod fungerar inte om det är samarbetssvårigheter eller beroendeproblematik som är orsaken till det svåra samtalet. Då är ett lösningsorienterat samtal bättre där man i tid tar upp problemet till diskussion, man ser och agerar och kan utgå från sig själv. Alla vill bli sedda och få respons på det man gör (Blomquist & Röding, 2010, 124–125).

Då man ska hålla ett svårt samtal är det bättre att inte linda in budskapet och dra ut på det. Det dåliga budskapet blir inte mindre dåligt för det. Man bör vara kortfattad och konkret och ha tid då man ger ett dåligt budskap, så att den som får budskapet hinner uppfatta det och även reagera. Ofta är det situationen som känns svår eftersom den innefattar så mycket oförutsägbara känslor. Någon kanske blir arg, någon ledsen, någon tyst. Även den som ska förmedla det dåliga budskapet påverkas känslomässigt (Nilsson & Waldemarson, 2011, 84).

Då man ska hålla ett svårt samtal är det bra att vara väl förberedd. Det är bra att försöka hålla det svåra samtalet så snabbt som möjligt på en neutral plats där man kan sitta ostört och tala så länge det behövs. I svåra samtal är det viktigt att vara tydlig för att inte missförstånd ska uppstå och eventuellt förvärra situationen. Ifall reaktionerna på samtalen kan förväntas vara starka är det bra att i förväg fundera ut hur man själv som ledare kan reagera och även tänka på hur den anställda kan reagera. Vid svåra samtal bör det finnas rum för frågor. Man bör som ledare även säkerställa sig om att det man diskuterat har förståtts av alla inblandade. Man kan sammanfatta samtalet tillsammans och göra en plan för uppföljning ifall det är nödvändigt (Blomquist & Röding, 2010, 125–126).

Det är viktigt att man i god tid informerar deltagarna i ett svårt möte om detta bara är möjligt. Syftet med samtalet och hur lång tid som är reserverad för samtalet bör också vara klart utsagda. Om man ska leda ett svårt samtal bör man se till att ha goda tidsmarginaler för att hinna varva ner mellan varje samtal och fundera igenom vad som blev sagt på första mötet och även förbereda sig inför följande möte. Svåra möten kan med fördel inledas med kaffe eller te för att skapa en trevligare atmosfär kring mötet (Dahlkwist, 2012, 59–60).

Empati är en ledstjärna när man ska hålla svåra möten. Empati är förmågan att sätta sig in i hur någon annan känner i olika situationer, utan att själv förlora sig i tillståndet. Empati är en egenskap hos en person, inte en känsla. Enligt Hammarlund (2012, 137–140) kan en regel om empati i vardagligt krisarbete formuleras enligt följande: ”Det är viktigt att vara där, men det är också viktigt att inte dras in i det.”

Ett svårt samtal kan också vara ett korrigerande samtal där ledaren är tvungen att diskutera oönskat beteende med den anställda. Vid ett korrigerande samtal är fokus på vad som inte fungerar, jämfört med ett utvecklingssamtal där fokus är på vad som fungerar men som kunde fungera ännu bättre. Då man håller ett korrigerande samtal bör man ha konkreta lösningsmöjligheter. Missköter den anställda sina arbetsuppgifter ska ledaren tillsammans med den anställda komma fram till hur man ska gå vidare. Ibland kan ett korrigerande samtal vara tillräckligt för att den anställda ska ändra på sitt arbetssätt. Då är problemet löst. Ifall misskötseln fortsätter, eller ifall misskötseln är så grov att det inte räcker med att ändra på sig, bör andra alternativ tas i beaktande. Dessa alternativ kan vara varning, avstängning, omplacering eller uppsägning. Beroende på problemet bör lösningen vara situationsanpassad (Frick & Norberg, 2012, 100–101).

2.5 Intern kommunikation mellan anställda

Den interna kommunikationen är grunden till hela verksamheten. De anställda bör vara medvetna om vad verksamheten står för och vart den är på väg. Ifall de anställda inte vet detta kommer heller ingen utanför verksamheten att veta det. För att kunna veta vad verksamheten står för och vart den är på väg bör de anställda få information om detta. Kommunikationen är inte bara viktig, utan absolut nödvändig. För att få en fungerande kommunikation inom en verksamhet bör de anställda få en överblick över situationen där den egna insatsen ses som en del av helheten. Genom att kontinuerligt föra en dialog över vart verksamheten är på väg och varför är det också lättare att få en effektivare verksamhet då alla anställda är involverade och kan arbeta mot ett gemensamt mål. Då de anställda har tillgång till rätt information ökar deras kunskap och de har lättare att göra bättre beslut för verksamheten. Det budskap som verksamheten vill nå omvärlden med måste först implementeras hos de anställda. Då den interna kommunikationen är klar och tydlig i hela verksamheten är det möjligt att även den externa kommunikationen blir bra. Är den interna kommunikationen dålig finns det risk för att den externa bilden av verksamheten blir förvrängd, oklar och felaktig (Erikson, 2008, 70–71).

Eftersom man tillbringar mycket tid på arbetsplatsen är det viktigt att de sociala relationerna på arbetsplatsen är bra. En öppen och positiv atmosfär på arbetsplatsen understöder de anställdas delaktighet, vilket i sin tur påverkar de anställdas hängivenhet till arbetet och förbättrar de anställdas kunskande. Även sjukfrånvaron kan minskas då arbetsplatsen är

fungerande. Ifall de anställda träffas även utanför arbetstid stärker detta deras relationer och ger möjlighet att lära känna varandra på ett djupare plan. Detta är inte något som förmannen eller ledaren direkt kan påverka eftersom hen inte kan påverka hur de anställda använder sin fritid. Därför kan en anställd effektivt undvika att träffa sina arbetskolllegor även under dagen ifall kaffepauser och lunchpauser sker på egen tid. Detta kan påverka arbetsplatsens atmosfär mycket. Detta kan ledaren inte påverka så mycket, speciellt inte lunchen, men i stället för kaffepaus kan ett möte inbokas vid kaffetid och då förena kaffepausen och möte för att försöka involvera samtliga anställda (Mäki, Liedenpohja & Parikka, 2014, 76–77).

En god kommunikation bidrar också till personlig utveckling hos de anställda. Genom att känna att man har en meningsfull uppgift och bidrar till helheten utvecklas man som anställd. Den goda kommunikationen bidrar till ökad insikt och motivation för arbetsuppgifterna. Detta i sin tur bidrar till att man gärna lär sig mera och genom det utvecklas. Då man lär sig mera får man ökade kunskaper och kan lättare lösa problem som uppstår inom verksamheten. Man får också en bättre helhetssyn på verksamheten, vilket ger en större tillfredsställelse då man ser vad den egna insatsen gör för helheten (Erikson, 2008, 73).

Vermeir et al. (2017, 1–11) har undersökt hur arbetstrivseln påverkas av bland annat kommunikationen på en arbetsplats. Det är viktigt att problemsituationer inte tystas ner, utan att de diskuteras på ett bra sätt där alla kan lära sig utifrån situationen. Att bli hörd är en av de viktigaste grundpelarna i trivseln. Om det på arbetsplatsen upprätthålls en atmosfär där man kan diskutera och bli hörd påverkas trivseln positivt. Ansvarsfrågor tas upp och diskuteras och därigenom uppnås förståelse för andras ansvarsområden.

Att ta hand om sina anställda är viktigt ifall man vill att de engagerar sig i organisationen och på det sättet ökar produktiviteten och effektiviteten på ett bra sätt. Enligt Baker (2017, 31–32) börjar de anställdas välmående från att man inom organisationen förstår sig på dem. Olika hälsoundersökningar och hälsobefrämjande åtgärder kan användas för att förbättra de anställdas livskvalitet. Organisationer som erbjuder olika tjänster som tillägg till lönen har dessutom större konkurrenskraft på arbetskraftsmarknaden.

Arbetshälsoinstitutet påtalar arbetstrivseln som en viktig del av arbetet. En arbetsplats som mår bra är ett ställe där man är öppen och litar på varandra så mycket att man kan tala om allt, även problem. Man inspirerar och motiverar varandra samt arbetar mot gemensamma mål. Positiv respons, rimlig arbetsbörda och välmående även i förändringsarbete kännetecknar en välmående arbetsplats (Arbetshälsoinstitutet, u.å. a).

En anställd som mår bra är motiverad, ansvarstagande och använder sig av sina styrkor och sitt kunnande. Hen känner till målen för arbetet och får respons för sitt arbete. Den anställda lyckas och inspireras av arbetet. Hen känner sig behövd och får arbeta självständigt men känner ändå tillhörighet (Arbetshälsoinstitutet, u.å. b).

Första förutsättningen för att man ska kunna känna arbetsglädje är att man har ett arbete. Den andra förutsättningen är att man tycker att det arbete man har är tilltalande. Om dessa två förutsättningar finns är det möjligt att även sprida arbetsglädje åt andra i ens närhet. På alla arbetsplatser verkar det finnas glädjedödare som njuter av att förstöra andras arbetsglädje. I Finland är det inte så tillåtet att njuta av sitt arbete eller vara glad över vardagliga saker. Det mesta borde vara tungt och jobbigt. Det finns många ordspråk som beskriver just detta trångmod, så som ”Tala är silver- tiga är guld” och ”Kell onni on, se onnen kätkeköön” (översatt ungefär: ”Den som har lyckan, ska lyckan gömma”). Att kunna glädjas är djupt rotat i uppfostran och inläringen. Glädje är en framgångsfaktor som borde lyftas fram mera. Ofta tänker man problemcentrerat i stället för lösningsfokuserat, vilket gör att man inte kan njuta av livet här och nu. Alla talar om ”sedan” och hur bra det blir då man går i pension. Detta trots att det är viktigare att vara här och nu (Jabe, 2010, 96–98).

Välmående i arbetet kan delas in i tre olika nivåer: *individnivå*, *organisationsnivå* och *samhällsnivå*. *Individen*, eller den anställda, kan själv påverka sitt välmående i arbetet på många sätt. Genom att ha en bra attityd gentemot sig själv och andra och hålla sig arbetsför genom kurser, fortbildning och utveckling är en bra grund. Att hålla sig i form genom avslappning, träning och hälsosamma levnadsvanor påverkar individens välmående, liksom att få livspusslet att fungera med arbetet och det övriga livet. Även en positiv attityd gentemot arbetets utveckling befrämjar välmående (Kauhanen, 2016, 87–89).

För att må bra bör man ta hand om sig själv. En studie gjord på studeranden inom socialvården (Moore, Bledsoe, Perry & Robinson, 2011, 545–553) visar att det är viktigt att reflektera över vad som får en att må bra och vilka aktiviteter som bidrar till fysiskt välmående, psykiskt välmående, socialt välmående och även andligt välmående. De studerande hade fört bok över sin vardag där de granskat sina aktiviteter på fritiden och kategoriserat dem enligt vilket välmående aktiviteten stöder. Det visade sig att de studerande inom alla kategorier hänvisade till att deras aktiviteter minskade på stressen och att deras välmående ökade dels genom själva aktiviteten, dels genom att föra bok över aktiviteterna och bli mera medveten om sitt aktiva val att öka sitt välmående.

Organisationen, eller arbetsgivaren, kan i sin tur påverka de anställdas välmående på olika sätt. Att erbjuda intressanta och utmanande arbetsuppgifter med flexibla arbetstider i en inspirerande atmosfär gör gott för den anställda. Att följa upp sjukfrånvaro och erbjuda flera hälsovårdstjänster än endast de lagstadgade kan också påverka den anställdas välmående ifall hen erbjuds till exempel hälsobefrämjande åtgärder inom arbetet. Detta kan påverka både det fysiska och psykiska måendet. Att dessutom ha en bra ledare gör att förutsättningarna för en bra arbetsplats ökar (Kauhanen, 2016, 89–94).

På *samhällsnivå* kan goda utbildningsmöjligheter, efterfrågan och utbudet av arbetskraft, hälsovård, socialvård och tjänster inom arbetslivet samt utvecklandet av omskolning för vuxna vara avgörande för välmående (Kauhanen, 2016, 94–96).

2.6 Extern kommunikation

Extern kommunikation kan definieras som kommunikationen mellan verksamheten och samarbetspartners eller verksamheten och de personer som kommer i åtnjutande av verksamheten.

Gränsen mellan intern och extern kommunikation kan vara svår att dra eftersom organisationerna ändras och underleverantörer eller bemanningsföretag, som förut enbart fick del av den externa kommunikationen, i dag behöver få del av den interna kommunikationen för att samarbetet ska fungera så bra som möjligt (Heide, Johansson & Simonsson, 2012, 64).

Den externa kommunikationen kan bestå av samtal med personer som understöder verksamheten, potentiella understödare eller media. En mediaplan kan vara användbar för att kontrollera vilken information, hur och till vilken media man ger informationen. Även annonsering och liknande kan skrivas in i mediaplanen eller så gör man upp en införandeplan för detta (Larsson, 2012, 122).

Den externa kommunikationen i organisationen riktas inte bara utåt utan även inåt i organisationen. Det är svårt att dra gränsen för vilken kommunikation som är intern och vilken som är extern (Heide, Johansson & Simonsson, 2012, 201).

Den externa kommunikationen kan delas in i fem olika arbetsområden: *den ekonomiska och finansiella kommunikationen, marknadskommunikationen, massmediereationer,*

samhällskontakter och *övergripande ansvarsområden*. Den ekonomiska och finansiella kommunikationen benämns ofta med det engelska begreppet *investor relations* som påvisar betydelsen av kommunikationen med alla parter som kan bidra ekonomiskt på något sätt till verksamheten. Information om den ekonomiska delen av verksamheten berör nyckelgrupper så som till exempel leverantörer, kunder och samarbetspartners. *Marknadskommunikationen* vänder sig mot konsumenterna där profileringen av verksamheten är det viktiga. Varför ska konsumenterna/kunderna anlita just den verksamheten? Kommunikationen kan bestå av reklam och presentationsmaterial där budskapet och profileringen bör vara tydlig och i enlighet med verksamheten. Hemsidor och sociala medier kan vara en del av marknadskommunikationen där konsumenterna/kunderna lätt får ta del av verksamheten. Att delta i mässor och utställningar ger synlighet för verksamheten och är därför viktiga för marknadskommunikationen. Genom att vara synliga förbättras även möjligheten att rekrytera anställda eller understödare av verksamheten. Sponsring kan också vara en del av marknadskommunikationen där verksamheten kan profilera sig och även synas (Erikson, 2008, 87–108).

Massmediationerna bör vårdas eftersom massmedia har en nyckelposition i en verksamhets profilering. Då massmedia ger en positiv bild av verksamheten gynnar det verksamheten stort. Massmedia består av radio, tv, nyhetsbyråer och tryckta medier eller press. Relationen mellan verksamheten och journalisten som arbetar inom massmedia är ömsesidig. Båda drar nytta av ett gott samarbete. För att bygga goda relationer med massmedia är det bra att planera kommunikationen i förväg och ha en plan som både är kortsiktig och långsiktig för hur verksamheten ska profileras i massmedia. *Samhällskontakter* är viktiga för verksamheten. Som samhällskontakter definieras politiska världen, skolor, myndigheter och olika organisationer. Beroende på verksamheten kan samhällskontakterna vara mycket avgörande för verksamhetens utveckling. Bland annat kan rekryteringen av nya medarbetare få stor nytta av att verksamheten har kontakter till skolor där nya möjliga medarbetare utbildar sig (Erikson, 2008, 108–122).

Övergripande ansvarsområden syftar till att verksamheten bevakar omvärlden för att kunna förutse hur verksamheten bör utvecklas. Den visuella profilen för en verksamhet kan också höras till de övergripande ansvarsområden som verksamheten bör tänka på, liksom de visuella riktlinjer verksamheten har. För att få en enhetlig verksamhet kan dessa delar vara viktiga. Även att ha en klar policy över hur man agerar i olika situationer när man representerar verksamheten är en del av detta, som vem uttalar sig om vad för vem (Erikson, 2008, 123–126).

2.7 Kommunikationsplanering

För att kommunikationen i en verksamhet ska vara så effektiv som möjligt behövs planering om samordnande. Ledningen bör ha en klar uppfattning om vilka mål verksamheten har och hur man ska arbeta för att nå målet. Detta kan understödjas genom att ha en kommunikationsplan (Erikson, 2008, 164).

En kommunikationsplan kan användas som verktyg inom projektverksamhet för att säkra informationsflödet och för att rätt målgrupp får rätt information i rätt tid och på rätt sätt. I planen kan information som ska ges och även information som ska inhämtas tas upp för att underlätta projektets gång (Tonnquist, 2016, 116).

Enligt Erikson (2008, 289) är en kommunikationsplan en plan med definierade mål och åtgärder för kommunikation. I planen ingår utvalda målgrupper och den är avgränsad både med en tidsplan och en budgetram.

Tonnquist (2016,116) har tagit upp ett exempel på en kommunikationsplan över hur man kan bygga upp planen för att minska risken för att missa något viktigt i kommunikationen där frågor som vem, varför, vad, när, hur och vem är ansvarig har en nyckelposition. Med Tonnquists plan som grund har följande exempel gjorts för att åskådliggöra hur planen kan användas.

Vem? Målgrupp	Varför?	Vad?	När?	Hur?	Ansvarig?
Styrgruppen	Skapar projekten önskad nytta?	Projektstatus	Vid beslutpunkter	Styrgruppsmöten eller vid behov	Projektledaren
Projektagaren	Kommer målen att nås?	Projektstatus	Enligt tidsplan eller behov	Rapporter eller styrgruppsmöten. Informella möten	Projektledaren
Projektgruppen	Planering av egen tid	Aktiviteter som ska utföras	I början av projekt och löpande	Projektmöten. Delegering	Projektledaren
Projektledaren	Hur går projektet? Problem?	Utfört arbete. Förbrukade resurser. Eventuella problem.	Varje vecka	Rapporter. Möten.	Projektmedlem
Resursägaren	Planering av den egna verksamheten	Vilka resurser behövs och när?	I början av projekt och löpande	Resursbehovsplan.	Projektledaren
Användare	Säkerställa realistiska förväntningar	Bakgrund, syfte och mål	I början av projekt och inför överlämnande	Möten. Webbplats för projektet.	Projektagaren

Figur 1. Exempel på kommunikationsplan utgående från Tonnquist (2016, 116)

Då man utformar en kommunikationsplan bör man aktivt välja vilka intressenter man vill kommunicera med och vilka man inte vill kommunicera med. Man kan dela upp intressenterna i de som man kommunicerar med under projektets gång och de som man kommunicerar med för att nå ut med projektets resultat. För varje intressent kan man göra upp några kontrollpunkter för att veta hur man ska kommunicera med denna. Ett *kommunikationsmål* bör först och främst sättas upp. Där bör man ta upp vad intressenten ska kunna om projektet, vilket kan kallas *kunskapsmål*. Man bör också ta upp vad intressenten ska tycka och känna för projektet. Det kan man kalla *attitydmål*. Detta är viktigt för att kommunikationen skall leda processen framåt. I kontrollpunkterna bör man även formulera budskapet och sätta upp en kommunikationsstrategi för att veta vilka vägar man ska använda för att uppnå målet med kommunikationen. Även en kommunikationstaktik bör beskrivas för att veta hur man praktiskt ska göra för att kommunicera med intressenterna (Larsson, 2012, 121–122).

En kommunikationsplan kan göras övergripande på ett år. För att göra planen mera konkret kan man spjälka upp den i månadsvisa planer. Man kan dela upp planen i till exempel profilering, intern kommunikation, extern kommunikation och internt arbete (Erikson, 2008, 179–181).

En kommunikationsplan kan disponeras enligt följande: *Nulägesbeskrivning*, där man beskriver hur den interna och externa kommunikationen ser ut nu och vad som kan förbättras. Genom att använda en SWOT-analys (Analysis of Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) kan man lätt klargöra vilka styrkor, svagheter, möjligheter och hot kommunikationen står inför. *Mål*, där man bör ha klart för sig vad verksamheten vill med kommunikationen. Är det att öka kännedomen om verksamheten, bygga relationer eller ändra på attityder? Planen byggs på enligt målen. Målen bör ha en realistisk nivå och bör formuleras så att utvecklingen är mätbar. *Målgrupper/Användare* av kommunikationsplanen bör bestämmas för att kommunikationsplanen ska ha effekt. *Ansvarsfördelning och avgränsningar* i kommunikationsplanen bör finnas eftersom det helt naturligt också finns fördelningar i en verksamhet vem som gör vad. Här bör också komma fram vilka ärenden som inte ska behandlas i verksamheten. *Kommunikationsstrategi* är den långsiktiga planen för att uppnå verksamhetens mål och målen för kommunikationen. *Övergripande budskap* där tydliga riktlinjer för hur kommunikationen inom verksamheten ska vara. *Kanaler/metoder/åtgärder* bör diskuteras för att effektivt kunna användas. Genom att utgå från vem som ska nås av informationen är det lättare att bestämma kanalen. *Tidsplan* bör finnas i kommunikationsplanen för att kunna åskådliggöra de olika åtgärderna och även

belastningen på medarbetarna på ett bra sätt. *Budget* för enskilda projekt eller åtgärder bör komma fram i kommunikationsplanen för att kunna följa med eventuella avvikelser. *Uppföljning/utvärdering* är en viktig del av kommunikationsplanen eftersom det påverkar följande projekt och verksamheten i framtiden (Erikson, 2008, 182–187).

Utifrån dessa båda modeller har kommunikationsplaner för Project Liv tagits fram för att tydliggöra och förenkla förståelsen av dessa planer. Dessa kommunikationsplaner (bilaga 5 och bilaga 6) beskrivs närmare i kapitel 7.3.

3 Projekt

Projekt är en benämning som används flitigt i dag. Ett projekt kan definieras på olika sätt där omfattningen av projektet kan variera mycket. På arbetsplatser kan projekt betyda en del av verksamheten eller ett administrativt projekt. På fritiden kan ett projekt vara att planera och genomföra en semesterresa eller en renovering hemma. För att avgränsa vad som hör till ett projekt är det ofta den ekonomiska delen som påvisar vad som hör till ett projekt eftersom kostnaderna hör samman med projektet. Kostnader för ett projekt inom verksamheten bör hållas inom den interna budgeten. Det är möjligt att söka om projektpengar externt fastän man redan har en fungerande verksamhet som innefattar projekt. Externa projektpengar kan också vara den enda möjligheten för en verksamhet med snäv budget att göra något utöver den vanliga verksamheten. Externa budgetmedel medför oftast även noggrann dokumentation och rapportering. Det kan ibland uppstå problem då man har en ordinarie verksamhet och in i den försöker få igång projekt. Projektarbetarna är ofta de samma som arbetar med den ordinarie verksamheten. Dels ska de se till att den ordinarie verksamheten fungerar, dels få projektet att framskrida. I slutskedet på projektet är det den ordinarie verksamheten som bestämmer ifall projektet var lyckat och verksamheten har haft nytta av det (Larsson, 2012, 17–25).

Larsson (2012, 34–35) definierar projekt som en engångsuppgift som är tidsbegränsad, har klara prestationsmål och där en tydlig styrning av resurser eller aktiviteter finns. Dock kan det vara en tolkning ifall ett projekt är en engångsuppgift. Vissa projekt upprepar sig och återkommer flera gånger i samma form, till exempel stora evenemang. Dessa kan då definieras som repetitiva projekt där utformningen ganska långt är lika som ett projekt, men

de återkommer flera gånger. Trots detta arbetar man inte kontinuerligt med dem, utan kraftansträngningen sker i samband med evenemanget.

Enligt Tonnquist (2016, 16) är ett projekt en process som är tidsbestämd med en start och ett slut. Då man beskriver projektet som en process kan man redan i förväg säkerställa hur styrningen och ledningen av projektet ska utformas för att underlätta kommunikationen, både inom projektet samt även med externa intressenter.

Arbetsformen på ett projekt skiljer sig i viss mån från andra arbeten eftersom det har ett starkt målfokus med utsatt tidsram. Dessutom är projekt också avgränsat genom att det har en skild budget och det är en tillfällig organisation som utför arbetet. Genom projekt kan man genomföra nästan vilket arbete som helst, men man kan också genomföra dem utan att använda sig av projektarbete (Tonnquist, 2016, 44–45).

Projekt kan också beskrivas som förändringsarbete. Förändringsarbetet är ofta konkret och avskilt från den ordinarie verksamheten för att man ska kunna koncentrera sig på det. Genomförandet av projekt kan variera mycket. Redan att man arbetar med personer man i vanliga fall inte arbetar med gör att nya infallsvinklar fås och entusiasmen kan öka. En av svårigheterna med projekt är ofta hur man implementerar det man kommit på inom ramen för projektet i den ordinarie verksamheten (Larsson, 2012, 24–25).

3.1 Organisationsstruktur inom projekt

För att klargöra organisationsstrukturer brukar ofta ett schema med rutor och linjer göras upp. Där framgår vem som är underställd vem och hur de formella relationerna är utformade. I en projektorganisation är strukturen föränderlig, men oftast delas den in i hierarkiska led som beställare, styrgrupp, referensgrupp, projektledare och projektgrupp. En projektorganisation är ofta en organisation med flera individer. Dock kan projekt genomföras med endast en person, projektledaren. Då är den organisationen mera av nätverksmodell där projektledaren är den som sammanför olika underleverantörer och styr projektet i samarbete med andra. En styrgrupp eller liknande kan finnas bakom som beställare (Larsson, 2012, 47-51).

Inom företag och organisationer är det oftast beställaren som tar första steget då det gäller projekt. Det är oftast beställaren som finansierar projektet och därmed också äger projektresultatet. Beställaren och projektets huvudmän är de som sitter i styrgruppen. Det är

även beställaren som har det yttersta ansvaret. Därför bör beställaren vara tillgänglig, synlig, påläst, beslutsam och engagerad för att projektet ska vara lyckat. De personer som sitter i styrgruppen delar beställarens vilja och arbetar för att nå de mål som beställaren har ställt upp. Redan i början av projektet bör styrgruppens ramar ställas för att man längre fram i projektet inte stöter på problem då man inte vet vilka frågor som ska tas upp i styrgruppen och vilka som till exempel projektledaren själv får besvara. Styrgruppens viktigaste uppgift är att fatta beslut. Det är på styrgruppens ansvar att projektet håller rätt riktning. Styrgruppens arbete är inte enkelt på grund av att det finns många fallgropar efter vägen ifall man inte är uppmärksam. Samarbete och kommunikation underlättar för att styrgruppen ska kunna göra sitt arbete väl. Projekt kan även ha en referensgrupp som kan höra till både styrgruppen och projektledaren. Referensgruppen ska vara ett stöd för projektet med kunskap, idéer och kontakter. Sammansättningen ska vara bred inom en referensgrupp eftersom den ska fungera som ett generellt diskussionsforum utan att gå in på detaljnivå. Referensgruppen ska bedöma kvaliteten i det planerade genomförandet. Ofta innefattar en referensgrupp olika intressenter där både finansiärer och brukare kan vara representerade (Larsson, 2012, 48-50).

Projektledarens främsta uppgift är att se till att projektet uppnår sitt syfte. Detta genom att övervaka projektgången, iaktta direktiv som satts upp, hålla kontakten med beställaren och styrgruppen, vara frontfigur och även hantera interna kontakter. Även den egna ledarfunktionen bör man som projektledare utveckla (Larsson, 2012, 50).

Utmaningar för projektledare är att projektgruppen ofta inte arbetat tillsammans tidigare, så för att projektarbetet ska framskrida i önskad takt och i önskad riktning kräver det sin ledare. Eftersom projekt mäts på kortsiktiga resultat kräver det att projektledaren kan skapa miljöer och förutsättningar som leder till att projektarbetarna vill anstränga sig, vara delaktiga och göra sitt arbete. Målet för projektet kan ofta vara abstrakt och planen för hur man når målet kan vara tämligen osäker. Dessa faktorer gör att projektledaren behöver motivera och övertyga projektgruppen i större utsträckning än andra arbetssituationer. Gruppmedlemmarna har stor möjlighet att själva påverka och bestämma hur arbetet fortskrider inom projektet. Detta påverkar också projektledarens arbete i allra högsta grad. Projektledarens uppgift är att skapa struktur och trygghet i gruppen men även ge projektgruppen möjligheter att få påverka hur projektarbetet framskrider. En projektledare bör se individerna i projektgruppen och ge dem möjlighet att utvecklas (Jansson & Ljung, 2011, 263–270)

I projektgruppen arbetar personer med olika funktionsroller och processroller gemensamt för en bestämd uppgift. För att en projektgrupp ska fungera bra bör personerna vara av olika typer. Detta för att få en bredare infallsvinkel och för att bli framgångsrikt. Processrollen hänger samman med hur man samarbetar med de andra i gruppen och funktionsrollen bestämmer vilken del av projektet man arbetar med (Larsson, 2012, 50).

Blomquist och Röding (2010, 146–149) beskriver projektgruppen som en sammansättning av personer där projektledaren ska skapa ett kreativt arbetsklimat och stimulera till nytänkande. En projektgrupps sammansättning är första utmaningen för projektledaren, vilket också brukar visa sig vara det svåraste. För att underlätta arbetet och öka förståelsen inom projektgruppen kan indelningen av roller inom gruppen göras. Detta kan göras med hjälp av vissa personlighetstester där även gruppdeltagarnas förståelse för varandra ökar. Belbins nio roller kan användas för att organisera gruppen utifrån hur gruppen ska fungera och arbetet ska göras. De nio rollerna inom Belbins modell är: Samordnaren (Coordinator), Pådrivaren (Shaper), Säningsmannen (Plant), Analytikern (Monitor evaluators), Genomföraren (Implementer), Fixaren (Resource investigator), Lagspelaren (Team worker), Avslutaren (Completer) och Specialisten (Specialist). Rollindelningen kan också användas för att analysera gruppssammansättningen ifall det fattas någon i gruppen.

3.2 Kommunikation inom projektverksamhet

Det finns olika modeller för kommunikationen inom projekt. Sändaren skickar ut den information hen vill förmedla. Hen kodar det enligt hur hen ska säga det. Genom språk och olika tecken kan informationen vidarebefordras. Sändaren tänker också ut om budskapet/informationen ska skickas elektroniskt, som brev eller samtal. Mottagaren avkodar budskapet och bildar sin egen uppfattning om informationen. När mottagaren gjort sin version av informationen kan hen respondera till sändaren. Oftast går detta bra, men inom projektarbete kan problem uppstå med att tolka varandras budskap eftersom de nödvändigtvis inte känner varandra sedan tidigare och vet hur den andra arbetar (Larsson, 2012, 118).

Verksamhetens uppbyggnad påverkar också vilken kommunikationsmodell och vilket kommunikationsnätverk som är det mest effektiva och därigenom även det mest ändamålsenliga. Konstruktiv kommunikation är en form som är effektiv inom projektarbete. Där koncentrerar man sig på att förstå varandra, är måna om att allas röster hörs, tydlig roll-

och ansvarsfördelning, fokuserar på möjligheter i stället för på hinder, är handlingskraftiga och strävar efter resultat, lär sig av processen genom feedback i alla riktningar samt styrs av gemensamma överenskommelser (Larsson, 2012, 119–120).

Situationer där en vertikal kommunikation tillämpas är då det som ska kommuniceras är mest information om själva arbetsuppgiften. Informationen kommer uppifrån och sprider sig neråt. Kommunikationen är enkelriktad och formell. Relationen mellan ledaren och den anställda är distanserad och opersonlig (Heide, Johansson & Simonsson, 2012, 125–126).

En horisontell kommunikation har blivit vanligare i dagens samhälle eftersom ledarskapet inte är lika hierarkiskt som förut. Den horisontella kommunikationen mellan medarbetarna har stor betydelse då nätverksarbete, flöden och processer betonas (Heide, Johansson & Simonsson, 2012, 126).

4 Icke-vinstdrivande organisationer

Syftet med en icke-vinstdrivande organisation är att förändra individer och samhället. I allmännyttiga organisationer kan en ledare som koncentrerar sig helt på sig själv gå väldigt fel. Som exempel på detta kan nämnas Hitler, Stalin eller Mao. Ledarens uppgift är att fundera, fundera och fundera och sedan först bestämma gemenskapens mission. Ett sjukhus bör kanske inte börja sälja skor eller undervisa, utan utvecklas inom den egna sektorn. Man bör koncentrera sig på att göra det man är bra på och göra det på ett kvalitativt sätt. Det man gör bra kan man alltid göra ännu bättre. Om engagemanget fattas blir misslyckande ett faktum. För att lyckas behövs möjlighet, kunnande och engagemang. Organisationer som är framgångsrika växer i början för att sedan förr eller senare minska. Då gäller det att ha en stabil gemenskap som är stark, flexibel och livskraftig och som har visioner. Annars dör organisationen ut (Drucker, 1990, 21–27).

Ett exempel på en icke-vinstdrivande organisation kan vara en förening. En förening grundar sig ofta på en idé med ett bakomliggande intresse eller passion. I en förening är inte vinsten det viktiga, utan gemenskapen och synligheten är viktigare. Föreningars uppbyggnad skiljer sig till viss del från företag eftersom man på årsmöten väljer vem som ska sitta i styrelsen. Inte många företag använder sig av liknande årsmöten där ledningen väljs av de anställda (Dalsvall & Lindström, 2013, 31–33).

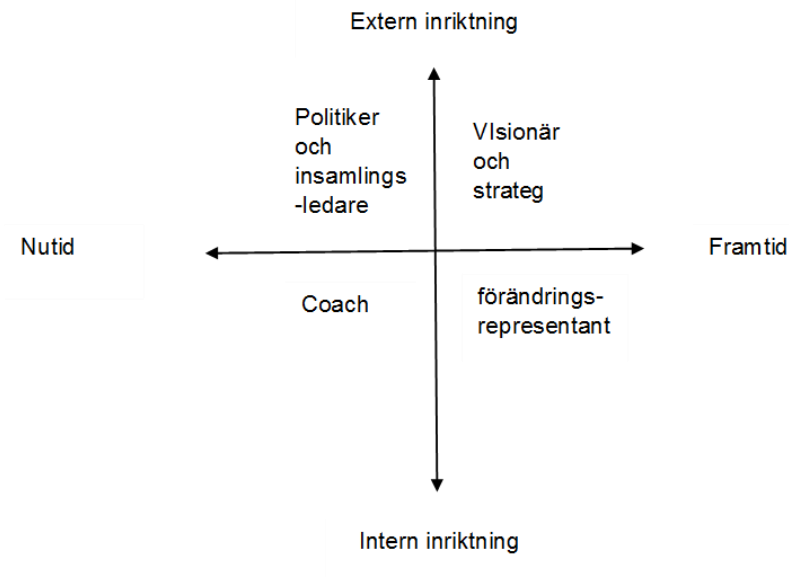
Många ideella organisationer är tudelade eftersom det dels finns en demokratisk och medlemsstyrd styrelse, dels anställd personal. Årsmötet väljer styrelsen som i sin tur anställer en ledare och delegerar arbetsgivaransvaret till denne (Moraesus, 2012, 108–110).

Inom icke-vinstdrivande organisationer kan resurserna indelas i tre delar: ekonomiska resurser, naturaförmåner och arbetsinsatser. De ekonomiska resurserna är bidrag, donationer eller avkastning på försäljning och avgifter för service. Naturaförmåner kan vara i form av donerad mat. Frivilligarbete och betald arbetskraft utgör arbetsinsatser (Anheier, 2005, 204).

4.1 Att leda en icke-vinstdrivande organisation

Att vara ledare för en förening eller annan icke-vinstdrivande organisation kan vara extra krävande eftersom verksamheten många gånger är uppbyggd på projekt och evenemang. Det satsas ofta mycket på nästa projekt utan att kanske se helheten och den långsiktiga planeringen. För att inte medlemmarna ska tröttna efter de olika projekten som genomförts bör ledaren kunna uppmuntra, motivera och inte beordra, så som det kanske görs inom företagsvärlden. En medlem i en förening kan när som helst avsäga sig medlemskapet och avsluta sitt samarbete. En stor fördel då man leder en verksamhet är att ha fingertoppskänsla och att kunna kommunicera (Dalsvall & Lindström, 2013, 36–37).

För att leda en icke-vinstdrivande organisation på ett bra sätt krävs det mycket av ledaren. I figur 2, som är fritt översatt och tolkad utifrån Anheier (2005, 164), beskrivs hur ledarens uppgifter ändrar och kräver olika egenskaper av ledaren beroende på uppgift. Den interna inriktningen där styrelsen, anställda, frivilligarbetarna, medlemmarna och användarna finns, behöver ledaren inspirera, uppmuntra och förena alla mot ett gemensamt mål. I den externa inriktningen hittar man givarna, makthavarna, media och andra stödgrupper som ledaren behöver för att få stöd ekonomiskt eller juridiskt. I nutiden behöver ledaren se till kvaliteten av servicen, informationsflödet, konflikter, motivation och det allmänna stödet. Med framtiden i fokus bör ledaren föra fram frågor om hållbarhet, potentiella hot och möjligheter som kan ha stor inverkan på organisationen eller verksamheten. Externt bör ledaren vara en visionär och ha en klar strategi för verksamheten. Internt ska ledaren vara den som står i täten för förändringsarbete och den som hejar på de andra (Anheier, 2005, 163-164).



Figur 2. *Ledarskapsroller i icke-vinstdrivande organisationer baserat på Anheier (2005, 164)*

Genom att kombinera dessa olika dimensioner kan man som ledare fungera ganska bra men man bör även veta när man borde fokusera på ett område mera än något annat. För att kunna fokusera på externa aspekter och nutida händelser krävs det att ledaren får medel från omgivningen och kan hålla fram organisationen i viktiga sammanhang. Att fokusera på nutiden och den interna miljön i organisationen förutsätter ledaren kunna inspirera och stärka sina anställda och göra det möjligt för dem att se sin egen utvecklingspotential. Här kan man likna ledarens roll med en coach eller handledare. Då man fokuserar på den interna inriktningen och framtida händelser är ledaren mindre coach och mera som en utvecklare eller förändringsrepresentant. Strukturförändringar i verksamheten bör passa in i förväntade uppgifter för framtiden. Då den externa inriktningen och framtiden är i fokus krävs det att ledaren är både visionär och strateg. Visionär för att kunna formulera en sammanhängande vision för organisationen som kan presenteras för allmänheten. Strateg för att kunna identifiera och implementera strategier som håller sina löften för att uppnå framtida uppgifter (Anheier, 2005, 163–164).

4.2 Att vara anställd av en icke-vinstdrivande organisation

Att vara anställd av en förening eller en icke-vinstdrivande organisation kan många gånger vara svårt eftersom den anställda inte nödvändigtvis brinner för verksamheten på samma sätt eller i samma utsträckning som grundaren eller medlemmarna. Den anställda har det som arbete att utföra de uppgifter som hör till men ger kanske inte allt på sin fritid för föreningen. Detta kan bli en konflikt. Dock underlättas det hela av om den anställda delar föreningens värderingar och kärnvärden. Styrelsen bör vara noggrann med att betona detta då personer anställs för att underlätta för alla inblandade (Dalsvall & Lindström, 2013, 36).

Inom icke-vinstdrivande organisationer kan man förlita sig helt och hållet på frivilligarbete i början av verksamheten för att sedan även lägga till betald arbetskraft då verksamheten växt till sig. Det är typiskt för icke-vinstdrivande organisationer att ha både betald arbetskraft och frivilligarbetare i såväl servicefunktionerna, så som rådgivning, väntjänster, vårdtjänster, penninginsamling och handledning, som i styrelsen, så som styrelsemedlemmar och förtroendemän. Den finns många variationer i fördelningen av arbetskraften inom icke-vinstdrivande organisationer och det är också den avgörande skillnaden i strukturen och anställningsprofilen för organisationen. Betald arbetskraft inom icke-vinstdrivande organisationer är baserad på ett arbetskontrakt där lön, arbetstid och andra bestämmelser är definierad. Frivilligarbete baserar sig inte på ett kontrakt. Frivilligarbete kan i viss mån vara betalt i form av ersättningar för vissa saker, men det finns inget kontrakt som gör den frivillige styrd eller underställd organisationen så som en anställd är (Anheier, 2005, 214).

5 Project Liv

Project Liv är en ideell förening som grundades 2014 av Nina Brännkärr-Friberg, Johanna Stenbeck och Gunnar Norrlund. Föreningens huvudsakliga agenda är att pigga upp tillvaron för långtidssjuka barn. Detta görs bland annat genom att göra sjukhusvistelserna mera trivsamma i form av färg på väggarna, pyssel eller andra aktiviteter som kan utföras även om man är intagen på sjukhus. (Project Liv, 2018).

Inom Project Liv finns det tre anställda som är lokaliserade i Jakobstad, Vasa och Miami. Styrelseordföranden är deltidsanställd, liksom den anställda i Vasa. Verksamhetsledaren är heltidsanställd. Utöver de anställda finns det många frivilliga personer som arbetar ideellt för Project Liv med att producera material och även genom andra arbetsinsatser. Utöver de

anställda och de frivilliga finns även köpta tjänster i form av broschyrer, produkter som säljs och pysselmateriel.

5.1 Project Livs organisationsstruktur

Inom Project Liv är det sjukvården eller de som understöder verksamheten som kan nämnas som beställare. Som beställare kan sjukvården vara eftersom det oftast är där via som drömdagsaspiranter blir nominerade. Även företag och personer som engagerar sig i Project Livs verksamhet genom att donera pengar eller starta upp jippon som samlar in pengar kan definieras som beställare, tack vare att de kan rikta sina donationer till olika ändamål eller målgrupper inom verksamheten. På hemsidan finns uppräknat de företag och privatpersoner som understöder verksamheten på olika sätt (Project Liv, 2018).

Project Liv har en styrelse med fem medlemmar inklusive ordföranden. Styrelseordföranden är deltidsanställd för projektet tillsammans med två andra anställda. En av styrelsemedlemmarna är media-ansvarig och en annan styrelsemedlem är ansvarig för den grafiska utformningen av profilen, produkter och lekhörnor. De två styrelsemedlemmarna som inte har något utskrivet ansvarsområde arbetar som läkare och som arkitekt och bidrar med sina specialkompetenser (Project Liv, 2018).

Projektgruppen inom Project Liv har olika sammansättningar beroende på vilket projektområde man arbetar med. Styrelseordföranden har språkfrågor, stamcellsregistret och samarbeten på sitt ansvarsområde. Verksamhetsledaren i Jakobstad är kontorsansvarig och har även hand om drömdagarna. I Vasa finns hon som har hand om att ordna trevligare sjukhusmiljöer och barnevenemang (Project Liv, 2018).

6 Undersökningens genomförande

I detta examensarbete har en kvalitativ studie genomförts med avsikt att ta reda på hur kommunikationen uppfattas av Project Livs anställda och styrelse. Även den geografiska aspekten togs upp för att belysa hur kommunikationen fungerar trots att man inte fysiskt träffar de man arbetar med så ofta.

Arbetet har fenomenologisk utgångspunkt där intresset fokuserar på subjektiva handlingar och meningen med dessa (Justesen & Mik-Meyer, 2011, 9–11).

Forskningen görs utifrån ett tolkningsbaserat perspektiv med en induktiv ansats. Det tolkningsbaserade perspektivet kännetecknas av att man lyfter fram hur människor uppfattar, tolkar och konstruerar det som sker mera än det som verkligen sker. Man beaktar också att olika människor uppfattar och tolkar samma händelse på egna sätt, beroende på vilken förförståelse de har (Jacobsen, 2017, 17–31).

Kommunikationen inom Project Liv är indelad i två delar: den interna kommunikationen och den externa kommunikationen. Kommunikationen som sker internt sker mellan de anställda, mellan styrelsemedlemmarna samt mellan de anställda och styrelsen. Även kommunikationen till de som frivilligt deltar i Project Livs verksamhet hör till den interna kommunikationen. Den interna kommunikationen sker ofta genom digitala möten men även i viss mån genom fysiska möten. De anställda arbetar mycket självständigt. De har olika ansvarsområden inom vilka de har en viss bestämmanderätt.

Den externa kommunikationen inom Project Liv består även den av både digitala och fysiska möten, men då är den andra parten sjukhuspersonal, anhöriga till långtidssjuka barn, understödare eller samarbetspartners.

6.1 Urval och val av informanter

Eftersom Project Liv är en lokal förening med livskraftig verksamhet som utvecklas och ökar snabbt i omfattning kändes det viktigt att fokusera på just deras verksamhet. Även en nyfikenhet på hur verksamheten fungerar då de anställda är fysiskt placerade på ett så stort geografiskt område gjorde att valet föll på Project Liv. Eftersom kommunikation är viktig i alla verksamheter kan teorin i detta examensarbete användas för att klargöra

kommunikationens betydelse även på andra verksamhetsställen och inom andra organisationer.

För datainsamling gjordes semistrukturerade intervjuer med de anställda på Project Liv samt även med styrelsemedlemmarna. Totalt sex intervjuer varav tre är gjorda via digitala kommunikationsmetoder (Skype, Messenger och WhatsApp) och tre var fysiska möten. Intervjuerna gjordes under en tvåveckorsperiod i mars 2018.

Intervju som datainsamlingsmetod ger ofta en hög svarsfrekvens där känslan av att bli hörd och sedd ger en bra känsla för den som intervjuas. Forskaren lägger tid på att kontakta respondenten och därigenom känner respondenten sig eventuellt smickrad (Ruane, 2006, 173-175).

6.2 Datainsamlingsmetod

För att komma överens om intervjutillfälle med samtliga respondenter skickades ett e-postmeddelande till Project Livs kansli med information om kommande intervju samt förfrågan om lämpliga tider för intervjuerna (bilaga 1). Även kontakt via sociala medier gjordes för att uppmärksamma och påminna respondenterna om intervjun och för att underlätta deras kontakttagande. Sex av sju planerade respondenter svarade och intervjutillfällena bokades in.

Via intervjutillfällena, ett per respondent endera via fysiskt möte eller digitalt möte, planerades deras upplevelse av kommunikationen, både internt och externt, att fås fram. Intervjuerna bandades och transkriberades därefter. All rådata förstördes efter genomförd analys.

6.2.1 Kvalitativ forskningsintervju

Genom att utföra en kvalitativ forskningsintervju vill man få fram den intervjuades/ respondentens synvinkel och utveckla meningen med det som sker ur deras synvinkel samt förklara hur deras liv såg ut innan deras upplevelser och liv förklarats vetenskapligt. Den kvalitativa forskningsintervjun bygger på samtal i vardagen men är ändå professionell. Det finns en interaktion mellan den som intervjuar och respondenten där kunskapsutbyte eller

åsiktsutbyte sker. Dock är intervjuaren och respondenten inte likställda eftersom intervjuaren är den som strukturerar upp intervjun och har via detta kontrollen över situationen (Kvale & Brinkmann, 2014, 17-19).

Studien i detta examensarbete är kvalitativ och den avsåg att klargöra hur kommunikationens betydelse tolkas av de personer som är engagerade inom verksamheten vid Project Liv. Detta görs via semi-strukturerade intervjuer både genom fysiska möten samt även via digitala kommunikationsmetoder.

6.2.2 Den semi-strukturerade intervju

Då man utför en kvalitativ intervju bör den struktureras upp i olika grader av öppenhet. Helt ostrukturerade, öppna intervjuer förs med endast en lista på några teman som intervjun ska handla om. Helt strukturerade, slutna intervjuer har frågor med svarsalternativ som ställs i en viss ordning (Jacobsen, 2017, 100-101).

Den kvalitativa semi-strukturerade intervjun utgår från en intervjuguide där tema och några huvudområden är definierade, men där det finns bra möjlighet att brodera ut svaren och även följdfrågor är möjliga att infoga i intervjun på ett naturligt sätt. Målet med semi-strukturerade intervjuer är att de öppna frågorna ska få de intervjuade att reflektera och leverera tillräckligt uttömmande svar (Justesen & Mik-Meyer, 2011, 46-47).

Oftast blir de flesta datainsamlingsintervjuer något mellan helt strukturerade och ostrukturerade intervjuer. Det kan vara viktigt att lämna lite frihet för respondenten att berätta om sådant som är viktigt för hen utan att helt komma utanför temat för intervjun. Detta kan understödats med hjälp av att ha en semi-strukturerad intervju där man har en viss styrning genom att ha olika teman som bör fås svar på under intervjun. Detta sätter vissa gränser men ger också respondenten en viss frihet. Fördelen med semi-strukturerade intervjuer är att data som fås av respondenten tämligen lätt kan analyseras (Bell, 2016, 192-195)

De teman som använts för de semi-strukturerade intervjuerna är upplevelsen av arbetet, den interna kommunikationen, den externa kommunikationen och möten. Samma teman gäller för både de anställda och för styrelsemedlemmarna. Nedan följer de teman som intervjun innehöll:

Allmänna frågor

Interna kommunikationen

Externa kommunikationen

Situationer

Under intervjuerna användes en intervjuguide med följdfrågor för varje tema (bilaga 3).

Intervjuer kan göras på olika sätt. Ansikte-mot-ansikte är det sätt som troligen ger störst information eftersom atmosfären då man träffas blir tät och dynamisk. Använder man sig av telefonintervju eller chattar med den man intervjuar kan det vara nästan lika dynamiskt som en ansikte-mot-ansikte intervju. Om man använder sig av mejlintervjun är den största skillnaden att den är asynkron, det vill säga det kan vara stora tidsskillnader mellan frågorna och svaren. De tre andra sätten är synkrona, dvs man får svar på frågorna ganska snabbt för att kunna ställa nästa fråga. I och med att tekniken går framåt blir även den digitala intervjun mera lik ansikte-mot-ansikte-intervjun. Beroende på vad intervjun handlar om kan ibland mejlintervjun vara att föredra. Då behåller respondenten en viss distans till intervjuaren, vilket kan ge en trygghetskänsla ifall det är känsliga ämnen som behandlas (Jacobsen, 2017, 98-100).

I denna studie användes ansikte-mot-ansikte intervjuer och telefonintervjuer, vilket innebar att intervjuerna var synkrona.

6.3 Etiska överväganden

Då man gör undersökningar inom samhällsvetenskapliga områden bör man ta i beaktande att resultatet kan påverka de som deltar i undersökningen och även samhället. De etiska övervägandena bör göras före undersökningen börjar för att kunna fastställa eventuella etiska dilemman och lösningar till dessa. För att kunna göra en undersökning som har ett etiskt utgångsläge bör tre grundläggande krav uppfyllas: *informerat samtycke*, *rätten till privatliv* och *krav på att man blir korrekt återgiven* (Jacobsen, 2017, 34-35).

För att uppfylla kravet om *informerat samtycke* bör respondenten delta i undersökningen frivilligt. Detta kan preciseras genom att man försäkrar sig om att respondenten är i stånd att själv bestämma om hen vill delta eller inte i undersökningen. Detta fria val om deltagande

ska inte ske under någon sorts påtryckning eller vara styrt. För att respondenten ska kunna välja fritt om hen ska delta i undersökningen eller inte bör hen ha tillgång till fullständig information om undersökningens syfte, för- och nackdelar och hur undersökningen ska användas. Dock räcker det inte att respondenten har fått fullständig information, utan hen bör också förstå informationen (Jacobsen, 2017, 35-36).

Det *informerade samtycket* bör också innehålla information angående undersökningens syfte, hur undersökningen är upplagd och ifall det finns risker eller fördelar med att delta i undersökningen. Respondenten bör dessutom ha möjlighet att när som helst avbryta undersökningen om hen så önskar (Kvale & Brinkmann, 2014, 107).

Kravet om *rätten till privatliv* kan delas upp i tre frågor: Hur känslig är informationen som samlas in? Hur privat är informationen som samlas in? Hur stor risk är det att någon kan identifiera enskilda individer på basen av informationen? Baserat på svaren på dessa frågor kan man tämligen lätt se hur detta utgör etiska dilemman eller inte (Jacobsen, 2017, 36-37).

Det tredje kravet som bör uppfyllas för att undersökningen ska ha ett etiskt utgångsläge är *kravet på att bli korrekt återgiven*. Då man analyserar data bör man alltid ha i åtanke att ett påstående som är lösryckt ur sin kontext kan vara mycket missvisande. Därför bör man vara noggrann och korrekt då man presenterar resultat och data. Genom öppenhet kan detta krav vara lättare att fylla (Jacobsen, 2017, 37-38).

Denna studie kommer att ha ett etiskt utgångsläge eftersom respondenternas åsikter kommer att föras fram på ett korrekt sätt, deras privatliv kommer inte att hotas och deras deltagande kommer att vara fullständigt frivilligt. Deras åsikter har bandats och transkriberas varefter de även under analysen har behållit sin ursprungsform och under rätt fråga. Respondenternas privatliv kunde eventuellt hotas eftersom det är en så pass liten organisation, vilket innebär att det kan finnas en möjlighet att deras åsikter eller uttalanden kan kännas igen. Detta har respondenterna informerats om i förväg och de citat som har använts har i förväg kontrollerats och godkänts av de berörda respondenterna. Den data som har samlats in under denna undersökning kan inte karaktäriseras som speciellt känslig eller privat. Deltagandet i studien var helt frivilligt, vilket alla respondenter har informerats om. Även ett skriftligt samtycke har undertecknats av de respondenter intervjun gjordes fysiskt med (bilaga 2). De övriga respondenterna har muntligen tillfrågats om samtycke.

7 Resultatredovisning

Resultatredovisningen är baserad på intervju svaren som getts vid intervjuerna. Project Livs verksamhet är uppbyggd på många olika projekt eller fokusområden. Utvecklingen går hela tiden framåt. Från att tidigare ha haft åtta fokusområden (Barn och långtidssjuka, Service på eget modersmål, Stamcellsregistret, Erfarenhetskunnigt stöd, Gladare sjukhusvistelser, Hjälpande händer, Evenemang och Drömdagar) har man härefter tre fokusområden. Dessa är Liv Drömdagar, Liv i Vården samt Liv Support.

Verksamheten utvecklas ständigt och i en snabb takt, vilket har gjort att viss information i detta examensarbete inte längre är aktuellt då examensarbetet framförs. Även förändringar i anställningsförhållanden har skett under skrivandet av examensarbetet.

Kommunikationen vid Project Liv indelas i två delar: intern och extern. Den interna kommunikationen består av kommunikationen mellan de anställda och styrelsen, de anställda sinsemellan, styrelsen sinsemellan samt även kommunikationen mellan de anställda och de frivilliga. Den externa kommunikationen är den som sker med sjukvårdspersonal, understödare, långtidssjuka barn och deras familjer samt även samarbetspartners. Kommunikationen är en betydande del av Project Livs verksamhet eftersom allt bygger på att göra något för långtidssjuka barn i samarbete med olika personer och instanser.

Project Liv har en rådgivande grupp där kunskapen och erfarenheten är bred, tack vare grupp sammansättningen. Gruppen består av präst, politiker, artist, familjeterapeut och verkställande direktör. Den här gruppen finns till för att komma på nya idéer och för att bredda kontaktnätet.

Våren 2018 tillsätts en rådgivande grupp för vården. Medlemmarna i den rådgivande gruppen kommer från olika instanser med vårderfarenhet såsom sjukhus, vårdutbildningar med flera. Denna grupp tillsätts för att förbättra kommunikationen mellan vården och Project Liv och för att bättre kunna tillgodose vårdens och de långtidssjuka barnens och familjernas behov.

7.1 Den interna kommunikationen vid Project Liv

I dagens läge består kommunikationen inom Project Livs verksamhet av att leda och genomföra projekt och utveckla verksamheten samt även söka nya möjligheter för verksamheten. Intervjuerna visar på att Project Liv är en förening i tiden med många järn i elden. Sökandet efter nya understödare och nya samarbetspartners upphör inte. En styrka, som samtidigt kan vara en svaghet, i föreningen är att de anställda är verksamma långt ifrån varandra rent geografiskt. Respondenterna betonar att samarbetet fungerar bra genom god kommunikation och öppenhet. De använder olika kommunikationskanaler flitigt och de anställda arbetar tämligen självständigt med sina olika delprojekt. De har även olika ansvarsområden inom verksamheten.

Respondenterna lyfter fram att samtliga involverade, både styrelsemedlemmar och anställda, använder sig av tidsenlig teknologi för att kunna kommunicera med de andra. Detta tyder enligt vissa respondenter på att Project Liv är en tidsenlig förening med aktiva och innovativa styrelsemedlemmar och anställda. Inom den interna kommunikationen mellan styrelsen, styrelseordföranden, frivilliga och de anställda används fysiska samtal i någon mån, men oftast sker kommunikationen med hjälp av chatt, e-post eller videokonferens. Även telefonsamtal används, både traditionella och digitala.

Kommunikationen inom Project Liv är horisontell och allas åsikter är lika värda, vilket flera av respondenterna lyfter fram. Det finns ingen hierarkisk ordning och alla inom Project Liv kan delegera uppgifter ifall det behövs. Det som kan göra detta utmanande är att den fulla tilliten till den andra måste finnas för att kunna delegera en uppgift utan att behöva kontrollera resultatet. Som tidigare i teorin nämndes ska dagens ledare kunna delegera, men eftersom det inom Project Liv inte finns någon som har tagit rollen som ledare är delegeringsfrågan ganska svår. Vid flera intervjuer lyfts tillit och respekt fram som styrkor vid Project Liv. Tillit och respekt har även tagits upp i teorin, eftersom dessa båda bör finnas för att en verksamhet ska kunna fungera på bästa sätt.

”Det ska vara rättvist och vi ska vara likvärdiga.”

På basis av teorin kan påpekas att styrelsen (eller styrgruppen) för en organisation för beställarens talan samt även är den som fattar beslut och håller riktningen för verksamheten. Detta är knepigt inom Project Liv då det är så få människor involverade i styrelsen och som anställda. I en perfekt organisation borde styrelsen vara styrelse och anställda vara åtskilda från styrelsen. Detta för att styrelsen ska kunna hålla koll på riktningen i verksamheten och

även ha klara mål och strategier för utvecklingen av verksamheten. Då det finns anställda som är styrelsemedlemmar kan det bli det svårt att skilja på vems talan de för i olika situationer.

7.1.1 Upplevelsen av interna kommunikationen

Respondenterna, det vill säga styrelsen och de anställda vid Project Liv, har alla fått berätta hur de upplever den interna kommunikationen. Ur intervju svaren kan tolkas att den interna kommunikationen verkar vara tydlig, rak och aktiv. De kan öppet diskutera även sådant de inte har samma åsikt om utan att för den skull ta illa vid sig. Den livligaste interna kommunikationen sker mellan de tre anställda, vilket är naturligt då verksamheten ligger på deras bord.

De som arbetar inom Project Liv känner samhörighet och jämställdhet, något som framhålls under intervjuerna. Detta utgör goda grunder för arbetstrivseln som tidigare tagits upp i teorin. Det framkom även under intervjuerna att de anställda är väl medvetna om verksamhetens mål och de känner även en ganska stark vi-känsla.

Förslagsvis kunde denna känsla förstärkas genom flera gemensamma aktiviteter som kanske inte direkt är arbete, utan mera personalbefrämjande. Trots att de anställda är väldigt självgående och fristående är ändå samhörigheten viktig. Att känna sig sedd och behövd är viktigt. Samhörighet är en av grundpelarna för att trivas i sitt arbete. Även delaktighet är viktigt och det verkar de som arbetar inom Project Liv känna. De ser sig själva som en del av verksamheten.

7.1.2 Styrkor och svagheter internt

Eftersom arbetet på Project Liv är ganska ensamt, utan kaffebordsdiskussioner, är kommunikationen ännu viktigare än annars. Trots att respondenterna under intervjuerna framhölls att de tycker om att arbeta självständigt kan ändå den fysiska avsaknaden av arbetskamrater innebära en stress, speciellt då de anställda har träffat sjuka barn och inte har någon att prata igenom situationen med.

Här kunde förslagsvis några självhjälpsövningar vara till stor hjälp för att inte ta med sig arbetet hem. De kommunikationsmetoder som nu används för detta ändamål av de anställda är i huvudsak digitala, men detta kunde utvecklas genom att ha en kommunikationsplan över hur de anställda ska agera i liknande situationer.

Den interna kommunikationen är mycket rak och icke-byråkratisk. Den är snabb och modern eftersom den till största delen görs genom digitala kommunikationsmetoder. Diskussionerna via digitala kommunikationsmetoder ger dessutom ofta effektivare möten än fysiska, så det är positivt. Alla respondenter var av den åsikten att den interna kommunikationen fungerar bra.

”Ifall det skulle vara att man alltid måste ha många samtal eller möten om allt skulle det bli mycket byråkratiskt och tungrovt.”

7.1.3 Geografiska aspektens inverkan internt

Hur påverkas den interna kommunikationen av den geografiska aspekten? Utifrån intervjuerna kan konstateras att kommunikationen påverkas av tidszonen samt även av kostnaderna för vanliga telefonsamtal från Miami till Finland.

För att kunna kommunicera bra via digitala kommunikationsmetoder borde kommunikationen vara mycket tydlig och rak för att komma upp i samma nivå som fysisk kommunikation, vilket tidigare kommit fram i teorin. För att undvika missförstånd borde informationen vara tydlig och innehålla minimalt med tolkningsmöjligheter.

Även dokumentationen är viktig. Då kan man gå tillbaka och se vad som händer eller ska hända, vilket påpekades av flera respondenter.

”Vi är noga med att ha en tydlig dokumentation på allt vi gör. Det är vi ju illa tvungna att ha eftersom vi jobbar i olika tidszoner och olika platser allihop så då behöver vi ha en tydlig dokumentation.”

Det faktum att den deltidsanställda styrelseordföranden bor i en annan tidszon är vid första anblicken inte något problem, men ju längre intervjuerna pågår dyker små irritationsmoment upp som härrör sig till just detta. Det är ett bakomliggande problem som kan vara svårt att påverka, så det är enklast att acceptera och göra det bästa av situationen. Eftersom samtliga är införstådda med läget och vet att detta inte är någon permanent lösning tar man kanske

ibland till nödlösningar för att få verksamheten att fungera. Ändå kan den fysiska avsaknaden av ledare påverka arbetet mera än man kan tro. Det krävs bra planering för att kunna diskutera projekt med alla anställda.

"...då min arbetsdag egentligen tar slut så vaknar hon, så man behöver vara steget före med kommunikationen med henne för att kunna uppdatera henne."

"Situationen inte är optimal men vi kan inte ändra på den nu, men så bra som den kan vara, för vi har en ganska rak kommunikation."

"Den interna kommunikationen blir mera uppdaterad då man träffas oftare och man för diskussionerna om verksamheten mera aktivt."

"Det känns kanske bättre att det är någon som kan vara på plats och ställe som kan vara med på möten. Det ger mera så."

Den geografiska spridningen inom Finland är ganska liten. Det skiljer cirka 100 kilometer mellan Vasa och Jakobstad, vilket inte är mycket, men ändå för långt för att verksamheten kunde koncentreras till endera staden i dagens läge. Det finns dock möjlighet att fysiskt träffas ifall behov uppstår, vilket kan vara en trygghet för de anställda som påpekats i intervjuerna. Likaså kan de anställda ersätta varandra ifall en blir sjuk och har någon aktivitet inbokad, vilket har hänt. Då är det igen viktigt att den interna kommunikationen och dokumentationen fungerar bra.

Den interna kommunikationen verkar lida lite i det tysta och man har accepterat det faktum att ledaren inte är på plats fysiskt. Samtliga respondenter är medvetna om detta och kan känna sig frustrerade över situationen men väljer ändå att fortsätta arbeta och förnekar problemet. Det största problemet i den interna kommunikationen blir här påverkat av det faktum att de anställda växlar. Nya människor börjar arbeta och arbetar självständigt med egna mål. Detta kan utgöra ett hot för verksamhetens riktning, vilket också har lyfts fram i intervjuerna. Här är det extra viktigt att den interna kommunikationen blir ännu rakare, tydligare och att atmosfären hålls öppen och positiv. Även att riktningen hålls är viktigt.

7.2 Den externa kommunikationen vid Project Liv

Den externa kommunikationen sköts av de anställda. Samtliga respondenter är av den åsikten att styrelsen inte har någon roll i den externa kommunikationen, utan det är de anställda som ska vara ansiktena utåt och som ska föra fram Project Liv som verksamhet.

Flera av respondenterna beskrev den externa kommunikationen som aktiv. Utåt kommuniceras med sjukvårdspersonal huruvida deras avdelningar behöver piffas upp med dekaler, hur många pysselpåsar som kan behövas, vilka evenemang som finns på sjukhuset där Project Liv kunde vara med på ett hörn, vilka barn som eventuellt kunde vara nominerade som Drömdagsaspiranter och hur verksamheten kan utvecklas. Kommunikationen utåt sker också med samarbetspartners, blivande samarbetspartners, understödare, blivande understödare, föräldrar till långtidssjuka barn och även med andra organisationer som har liknande verksamhet. Kommunikationssätten varierar inom den externa kommunikationen. I kontakten med sjukvården används mest elektronisk kommunikation, eftersom vårdpersonalens dagar är fyllda med de sysslor som hör till deras arbete. Genom att skicka mejl kan man få en bättre och smidigare kontakt, tack vare att mottagaren då kan svara då hen hinner. Det negativa med e-postkontakt är att den kan vara långsam och då kan det lätt dra ut på tiden innan man kan skrida till verket.

”Det är människor som arbetar inom vården. så de är ju fast dagtid, så då är det bättre att skicka ett mejl så får de återkomma då de har tid och möjlighet.”

”...nog har jag en del kommunikation med externa samarbetspartners, men det blir oftast med epost och då är det ju tyvärr mycket långsammare.”

Med nya samarbetspartners och nya understödare är det bästa sättet att kommunicera att träffas fysiskt den första gången, vilket också eftersträvas enligt några respondenter. Sedan kan uppföljande kontakter med fördel ske genom telefonsamtal eller via mejl. Detta understöds även av teorin som tidigare tagits upp. Den kanske mest synliga delen av den externa kommunikationen är den som förs på sociala medier.

Transparens och synlighet är också viktigt i Project Livs verksamhet. De som understöder Project Livs verksamhet vill dels göra gott, dels se resultat av vart deras understöd går, dels kanske även synas själva. Det innebär att man i den externa kommunikationen även behöver ta detta i beaktande. Det hela blir en synergieffekt eftersom ju mer Project Liv syns, desto

större är möjligheten att externa understödare vill delta i verksamheten, vilket i sin tur leder till att Project Livs synlighet ökar och verksamheten utvecklas.

”Folk som engagerar sig är intresserade av hur det går och vad som händer med deras pengar det tror jag är viktigt att man kommer ut med även i fortsättningen.”

”För att vi ska få privata bidrag måste vi synas och folk måste rekommendera vår verksamhet.”

7.2.1 Upplevelsen av den externa kommunikationen

Den externa kommunikationen uppfattas av de flesta respondenter som korrekt och välformulerad.

Ett problemområde som kan anas är att alla tre anställda är väldigt självgående och gör egna beslut i mångt och mycket. Detta är bra för verksamheten eftersom utvecklingen går framåt, men det finns en stor fara i att göra arbetet så självständigt och enligt eget tyckande så att verksamhetens riktning inte kanske alltid följs helt, vilket lyfts fram av några respondenter. Om verksamhetens huvudmål och strategier inte riktigt följs i det dagliga arbetet märks detta utåt eftersom kommunikationen spretar åt olika håll. Olika budskap förs fram på ett varierat sätt. Detta är inte bra för ”varumärket” Project Liv. Därför kunde en tydligare marknadsstrategi finnas, vilket också efterfrågas av vissa respondenter.

”...men jag tycker att det nog har fungerat men att det ställer ganska stora krav på alla inblandade att vara självgående.”

”...kunna ha en tydligare marknadsföringsstrategi, för väldigt mycket handlar om vilken image man skapar utåt. Vi har ju redan en image, men att man gör den ännu mera tydlig och faktiskt på det sättet ”sälja” våra värderingar för det är ju sådant som nog bär i dagens samhälle... mjuka värderingar.”

7.2.2 Styrkor och svagheter externt

Det bästa med den externa kommunikationen är den glädje den bringar. Fastän mottagarna av drömdagar inte alltid orkar vara glada är det ändå en genuin glädje och tacksamhet som skiner igenom i något skede. Detta är, enligt respondenterna, en av de bästa stunderna inom den externa kommunikationen.

”...och det ger jättemycket energi då man får ta del av den glädje som vi sprider.”

”... att du bli rekommenderad från människa till människa är något du aldrig kan köpa för pengar.”

”Att man får den där feedbacken att folk tycker att det är så bra det man gör och det är ju det som är belöningen.”

Den externa kommunikationens största stötestenar för tillfället verkar vara om finska ska tas med som en del i den dagliga externa kommunikationen eller om Project Liv borde förbli mestadels svensk. Detta lyfts fram av flera respondenter. Till en början utgick Project Livs verksamhet specifikt till svenskspråkiga eftersom sjukhusvärlden här i Finland är så pass finsk. Dock är den finlandssvenska arenan för en förening som Project Liv ganska liten. Det finns fördelar och nackdelar med båda delarna. Fördelen med att utvidga den finska delen är att det finns en större marknad ute i Finland med flera samarbetspartners och flera långtidssjuka barn. Detta gör att Project Liv växer och syns mera. Dock bör man komma ihåg att det redan i detta nu finns tämligen många aktörer inom området på finska där de svenskspråkiga barnen inte får någon service på sitt modersmål. Detta är en fråga som verkligen behöver få ett beslut inom Project Liv snarast.

Då styrelseordföranden är i Finland är det möte på möte som gäller. Några respondenter lyfter fram att dagarna är fullbokade för att hinna med alla viktiga möten som måste företas ansikte mot ansikte med understödare och andra samarbetspartners. Detta kan vara både positivt och negativt. Positivt är att det är effektivt och många möten sker och förhoppningsvis tas många beslut. Det som är negativt är att man inte kan hålla skärpan uppe en hel dag med många möten. Speciellt inte om det är svåra möten eller möten där många beslut ska fattas. Att ha fullbokat en dag kan också se dåligt ut externt ifall man förmedlar stress och tidsbrist. En viss förståelse finns säkert hos motparten, men ändå är det viktiga samtal som ska föras.

Ett annat dilemma eller problemområde, som flera respondenter påtalar och som bör tas i beaktande då det gäller den externa kommunikationen, är hur mycket familjerna som tilldelas drömdagar ska exponeras. Deras medverkan i sociala medier är bra för Project Livs image och då syns det verkligen vart pengarna går. Dock är det en gränsdragning mellan att höja synligheten för Project Liv och att exponera familjerna på sociala medier. Tystnadsplikten och integriteten är de två ledorden i detta dilemma, vilket lyfts fram i intervjuerna. Skulle man lämna ut diagnoser eller andra känslig information om de långtidssjuka barnen kunde kanske flera ”likes” på de sociala medierna fås, men de skulle knappast höja imagen eller pålitligheten hos Project Liv. Eftersom Project Liv är en seriös aktör ser de alltid till barnens bästa.

”Viktigt att Project Liv syns både för att användare och sponsorer ska komma ihåg att det här finns.”

”...så då får man vara vaksam med tystnadsplikter och allt sådant som gäller.”

”Vi vill inte ”sensationalisera” de människor vi jobbar med och då är det också en större utmaning att nå ut i media.”

7.2.3 Geografiska aspektens inverkan externt

Att styrelseordföranden arbetar från Miami kan man se som en stor fördel, tack vare att hon därifrån kan fånga upp många tips och idéer om hur man driver en ideell förening på ett bra sätt, vilket också tas upp av flera respondenter. Dock är det inte bara positivt att hon arbetar därifrån. Miami är i en annan tidszon och långt från verksamheten. Det innebär problem då hon ska kontakta företag eller andra samarbetspartners då tidsskillnaden är sex-sju timmar och det är synnerligen dyrt att ringa vanliga samtal därifrån. Samtal via digitala kommunikationsmetoder fungerar nog bra, men ännu känns den varianten av någon orsak mera privat än vanliga telefonsamtal och passar sig inte så bra för företagskontakter eller samarbetskontakter som inte redan är etablerade.

Inom Finland är spridningen geografiskt inte så stor. Mellan Jakobstad och Vasa är det cirka 100 kilometer. Detta gör att Project Livs geografiska område är ganska litet i Finland. Resor görs dock till hela landet. Detta är både tidskrävande, dyrt och tungt för de anställda. Speciellt i Jakobstadstrakten, men egentligen i hela Österbotten, har genomslagskraften varit stor för Project Liv eftersom det ändå är små städer och samhällen. Lokalpress har varit

generös med spaltutrymme och synligheten har varit stor, vilket även lyfts fram av många respondenter. I Åboland eller Nyland har Project Liv inte synts så ofta i media, vilket även har påverkat verksamhetsutvecklingen där. Då det nya barnsjukhuset öppnar kommer Project Liv att få en egen infopunkt där, vilket kommer att öka Project Livs synlighet markant i huvudstadsregionen. Senast då den infopunkten ska göras måste strategin vara klar över om Project Liv ska vara en svenskspråkig, en två- eller till och med trespråkig förening. Engelskan borde kanske också tas med som arbetsspråk eftersom det i Finland i dag finns många som varken talar svenska eller finska.

”Media har lyft oss jättebra här i Österbotten men det är knepigt att nå över den nationella nyhetströskeln.”

”ÖT är ganska generös med att skriva om Project Livs aktiviteter.”

”Kustremsan är knepig. Hangö och Ekenäs är lite utanför ännu, men dem ska vi försöka fånga upp också.”

”I österbottnisk media är vi ju ofta, men utmaningen är att komma ut med relevanta och intressanta artiklar i åboländsk och nyländsk media och media överlag.”

7.3 Utvecklingsmöjligheter för kommunikationen vid Project Liv

Som tidigare tagits upp i teorin kan kommunikationen förbättras inom organisationer genom att använda kommunikationsplaner och kommunikationsstrategier. För att stöda Project Livs utveckling kunde en kommunikationsstrategi med underliggande kommunikationsplaner underlätta arbetet eftersom man genom den kan säkerställa kommunikationsgången och åskådliggöra informationsgången i varje litet projekt som påbörjas. Kommunikationsplanen kan användas som en förenklande arbetsrutin som gör att risken för att glömma någon eller något reduceras, vilket i sin tur förhoppningsvis minskar på stressen och bidrar till att de anställda orkar fortsätta arbeta för projekten. Kommunikationsplanen kan också användas som hjälpmedel för att åskådliggöra verksamhetens utveckling som i sin tur påverkar Projekt Livs image utåt. Kommunikationsplanen kan också användas för att utveckla kommunikationen inom olika områden, till exempel hur man ska nå ut till olika grupper.

En kommunikationsstrategi (bilaga 4) har skissats upp inom detta examensarbete där huvudpunkter tagits upp på basis av svaren i intervjuerna. Tanken med en

kommunikationsstrategi är att förenkla både den interna och den externa kommunikationen inom Project Liv då gemensamma ramar för kommunikationen bestäms och mål, principer och organisering klargörs. Som tidigare tagits upp i teorin är det viktigt att alla i organisationen vet vad verksamheten går ut på och vart den är på väg, för annars blir det ingen bra kommunikation, varken internt eller externt.

Även en kommunikationsplan har skissats upp, i två olika utföranden (bilaga 5 och bilaga 6), för att åskådliggöra två olika sätt att göra en kommunikationsplan. Den första kommunikationsplanen har skissats upp enligt den modell som Erikson (2008, 182-187) har beskrivit och den andra kommunikationsplanen har gjorts utifrån Tonnquists (2016, 116) exempel. För Project Livs del kunde kommunikationsplanen innehålla planer för hur nya understödjande företag kontaktas eller hur man ska nå ut till de hjälpbehövande bättre, via vilka kanaler det bäst lönar sig att gå. Även den interna kommunikationen i ärenden som utvecklingssamtal kunde kommunikationsplanen vara ett hjälpmedel. Den del av kommunikationen inom Project Liv som har skissats in i en kommunikationsplan i detta examensarbete är hur man ska få mera synlighet på finska på sociala medier.

Då man ser tillbaka på intervju svaren finner man några stora frågetecken gällande kommunikationen. Vissa väl dolda, vissa ganska iögonfallande. Den första och för tillfället största frågan som borde få ett svar är om Project Liv ska införa finskan som arbetsspråk eller inte. Detta är en fråga som styrelsen borde ta upp till diskussion. Ska Project Liv ge sig in på den finskspråkiga marknaden eller ska de svenskspråkigas rättigheter vara den huvudsakliga verksamhetspunkten?

En annan fråga för styrelsen är hur verksamhetens riktning ska kunna hållas rätt då de anställda är så självgående. För att effektivt kunna diskutera sådana strategiska mål bör man sitta vid samma bord och inte ha minutschema. Project Liv är en organisation i förändring, vilket ger utmaningar för styrelsen att hålla rätt riktning och göra bra beslut. Utifrån dessa beslut bör strategierna för verksamheten utformas och klargöras. Kommunikationsstrategin som skissats på i detta examensarbete kunde användas som grund för kommunikationen inom Project Liv.

En tredje fråga, som är av operativ karaktär, är hur Project Liv ska få genomslagskraft i ett större sammanhang. Detta påverkas av om finskan väljs eller väljs bort och även vilket fokusområde som ska satsas mest på. Vem som är anställd, ska det anställas flera personer, var ska dessa vara placerade är också väsentliga följdfrågor till detta.

Den informella, interna kommunikationen är välfungerande i dag men med vissa brister. Orsaken till vissa av dessa brister, som den geografiska aspekten, kan inte i detta nu åtgärdas. Man får försöka göra det bästa av situationen, vilket också görs. Detta är möjligt eftersom det är en så pass liten organisation och kommunikationen är rak och aktiv.

Dilemmat med delegeringen, som kanske inte alltid fungerar som önskat, är en personalbefrämjande eller operativ fråga där ökad tillit och respekt kunde vara lösningen. Där kunde även kommunikationsplanerna vara till hjälp eftersom man kunde standardisera vissa punkter i verksamheten, som alltid strävas efter att göras på samma sätt. Ett sätt som enligt de flesta anställda och i styrelsen anses vara det rätta sättet. Det är viktigt att inte sätta prestige i verksamheten på det sättet att man tror att man själv alltid gör bäst. En gnutta ödmjukhet kan vara på sin plats i en verksamhet som Project Liv.

För att Project Liv ska få synlighet ute i landet bör en medveten strategi användas. Att medvetet arbeta mot ett mål, som kanske i detta fall kunde vara en artikel i någon stor dagstidning, gör att grundarbetet är viktigt. Möjligheten att få synlighet i media kan vara större ifall man har en enhetlig profil utåt där värderingarna, verksamheten och visionerna är samstämmiga och konkreta. Samarbetet med sjukvården kan ge större möjlighet till synlighet ifall dagstidningen får påtryckningar även från den sidan. Att dessutom kunna lyfta ett evenemang eller en drömdag på ett bra sätt kunde ge bra synlighet ifall man kunde få engagerat dagstidningen i fråga.

Det finns många utvecklingsmöjligheter inom kommunikationen vid Project Liv. Dock behöver både styrelsen och de anställda vara involverade i detta för att kunna komma vidare i utvecklingen. Några strategiska frågor behöver få sina svar innan riktningen tas ut på nytt och man kan segla med fulla segel mot målet igen.

8 Kritisk granskning

I detta examensarbete användes kvalitativa intervjuer som datainsamlingsmetod, vilket var en lyckad metod. Genom att göra intervjuerna både ansikte-mot-ansikte och via digitala kommunikationsmetoder upplevdes den teoretiska skillnaden i kommunikationsmetoderna och kunde delvis även stärkas. De fysiska mötena blev mera dynamiska och diskussionerna före och efter intervjun blev på en mera personlig nivå än de samtal som fördes via digitala kommunikationsmetoder.

En detalj som kan anses vara en svaghet i detta examensarbete är att respondenterna i undersökningen är tämligen få. De är inte många till antalet, men tillräckligt många för att göra i det närmaste en totalstudie av organisationen. Examensarbetet är en fallstudie av kommunikationen vid Project Liv. Att få en helhetsbild av verksamheten och därigenom kommunikationen har varit omöjligt genom enbart intervjuer. En observationsstudie eller deltagande i verksamheten kunde ha gett en större inblick i den, men detta var inte praktiskt möjligt i detta skede.

Anonymiteten av respondenterna är inte total eftersom de är så få och deras identitet ganska lätt kan fås reda på. Detta har dock respondenterna varit medvetna om och det verkar inte ha hämmat deras intervjusvar som samlats in som undersökningsmaterial.

Att försöka få fram utvecklingsmöjligheter i en verksamhet man själv inte är delaktig i är knepigt, eftersom delar av vardagen inte kommer fram i intervjuerna. Sådana detaljer kan vara avgörande för att få förståelse för verksamheten och hur den fungerar. Då man intervjuar anställda och styrelsen för en verksamhet har de även olika uppfattning om hur verksamheten fungerar eftersom de ser den från olika sidor. Att man sedan tolkar in sin egen uppfattning om hur verksamheten ser ut och fungerar kan tänkas innovativt, men även kritiskt eftersom den tolkningen kan vara helt fel.

9 Diskussion

Efter att ha tagit del av teorin och den empiriska undersökningen kan man konstatera att kommunikationen är en av de viktigaste grundstenarna i en verksamhet. Den interna kommunikationen är viktig för sammanhållningen, för känslan av att göra något betydelsefullt och för att driva och utveckla verksamheten. Den externa kommunikationen bör vara välplanerad och organiserad för att verksamhetens mål och mening ska förstås av omgivningen. Utan fungerande kommunikation finns heller ingen fungerande verksamhet.

Beroende på vilken sorts verksamhet som bedrivs bör kommunikationsmetoderna anpassas enligt det som är mest effektivt och ändamålsenligt. Oftast är det fysiska mötet det bästa i det inledande skedet, medan man därefter kan bestämma vilken kommunikationsmetod som passar båda parterna bäst.

Den inledande forskningsfrågan i detta examensarbete var hur kommunikationen inom Project Liv upplevs. Sammanfattningsvis kan konstateras att kommunikationen inom Project Liv upplevs som bra. Det finns inga stora problem i kommunikationen, varken internt eller extern, som upplevs oöverkomliga. Samtliga respondenter upplever sitt arbete och sin roll inom Project Liv som betydelsefull och viktig. Atmosfären är öppen och diskussionerna, som ibland kan vara livliga, har en grund som är positiv. Samtliga respondenter är aktiva, kommunikativa och starka personer, vilket gör att dynamiken i arbetsgrupperna antagligen är intensiv. Ingen verkar vara rädd att föra fram sina idéer och inga frågor lämnar obesvarade. Kommunikationen är horisontell och delaktigheten verkar vara viktig inom Project Liv.

Kommunikationens styrkor och svagheter var också en forskningsfråga. Den största styrkan inom den interna kommunikationen är effektiviteten och hur rak kommunikationen är. Den största svagheten internt är att tilliten inte alltid verkar finnas fullt ut. Externt hittar man den största styrkan i själva verksamheten och hur den framställs. Drömdagarna är den mest iögonfallande verksamheten som ger störst synlighet och profilering av Project Liv och deras verksamhet. Svagheten i den externa kommunikationen är möjligtvis den spretighet som uppstår då verksamheten är mångfacetterad och alla involverade presenterar verksamheten enligt sin egen uppfattning, med den egna hjärtesaken främst.

Den geografiska aspektens inverkan på den interna kommunikationen är både positiv och negativ. Den inverkar positivt i den bemärkelsen att kommunikationen hålls rak, dokumentationen är uppdaterad och att atmosfären är öppen och positiv. Det är inga långa, byråkratiska beslutsvägar. Från tanke till handling tar det knappt någon tid alls, vilket behövs

i vissa situationer. Alla verkar vara medvetna om vad den egna rollen i verksamheten är och vad som förväntas av dem. Deras passion för verksamheten ger ett driv framåt som bör tas tillvara i utvecklingen av verksamheten. De är även mycket medvetna om situationens allvar och försöker verkligen arbeta hårt för kommunikationen. Alla är medvetna om att kommunikationen måste fungera för att verksamheten ska utvecklas och fungera.

Det som inom den interna kommunikationen har påverkats negativt av den geografiska aspekten är att verksamheten har blivit lite splittrad. Då de anställda är självgående och tar många egna beslut kan den interna riktningen komma lite i andra hand. Likaså saknas kaffebordssamtalen vilka kunde stärka verksamheten ytterligare. Genom gemensamma diskussioner och samtal där de anställda är samlade kunde riktningen och ”glöden” få en nystart. Dessa samtal borde föras under en längre tid och utan begränsningar som tidszoner eller digitala kommunikationsmedel ger och de borde föras ansikte mot ansikte.

Den geografiska aspektens inverkan på den externa kommunikationen har också påverkat verksamheten både positivt och negativt. Positivt eftersom Project Liv kan få influenser från USA genom att styrelseordförande är verksam där. Hon kan samla på sig material, idéer och tips för vidareutvecklingen av Project Liv och kanske även hitta samarbetspartners där. Kontakter är aldrig fel då det gäller ideella organisationer. Den geografiska aspekten är också positiv i den meningen att Project Livs verksamhet är utspridd över ett större område då de anställda finns både i Jakobstad och Vasa. Detta gör att sjukhusen i Karleby, Jakobstad och Vasa har en bra kontakt med Project Liv som gynnar alla inblandade.

Det som är negativt utifrån den geografiska aspekten är att tidszonen påverkar kontakten till samarbetspartners och understödare i någon mån. Detta är inget oöverkomligt, utan mera en obekväm sak. Eftersom digitala kommunikationsmetoder blir mera vanliga hela tiden kommer det troligen snart att inte vara obekvämt, eller kännas privat, att ta kontakt till företag via digitala kommunikationsmetoder.

En verksamhet som är geografiskt utspridd kan uppnå goda resultat med rak kommunikation, goda relationer, klara strategier och aktiva, målmedvetna anställda. Med hjälp av klara strategier hålls riktningen på verksamheten och verksamheten kan utvecklas enligt planerna.

Avslutningsvis kan ännu lyftas fram den glädje och stolthet som sken igenom vid varje intervju. Det verkar vara så att alla som är involverade i Project Livs verksamhet faktiskt har passionen för arbetet och är glada för att få vara med och påverka. Alla vill arbeta för ”*to bring back a lost smile*”.

Skrivandet av detta examensarbete har varit inspirerande. Känslan av att göra en insats för en verksamhet som gör så mycket bra saker har gett energi och glädje. Insikter om den egna kommunikationen har fåtts, likaså några tankeställare. Förhoppningsvis kommer Project Liv att ha glädje och nytta av detta arbete, utan att nedslås av de negativa aspekterna som kommit fram. De är tänkta att få till stånd en utveckling, inte att komma med pekpinnar. Genom att fundera över sina arbetsmetoder och gå igenom strategier med ett öppet sinne kan man upptäcka vissa moment som kunde göras bättre. Förhoppningen är att kommunikationsstrategin och kommunikationsplanerna ska kunna bidra med något positivt och fungera som en nystart för Project Livs kommunikation där även svar på svåra frågor hittas och där alla känner sig delaktiga och blir nöjda med resultatet.

Ett citat av Moder Teresa får sammanfatta andemeningen av Project Livs verksamhet och även avsluta detta examensarbete:

"Not all of us can do great things. But we can do small things with great love".

Källförteckning

Angelöw, Bosse, 2013. *Ledarskapshandboken. Att utveckla och stärka ledarskapet*. Stockholm: Natur & Kultur.

Anheier, H.K., 2005. *Non-profit organizations. Theory, management, policy*. Oxfordshire: Routledge. [Online]
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.452.6420&rep=rep1&type=pdf>
 (Hämtat 29.3.2018)

Arbetshälsoinstitutet, u.å. a) *Työhyvinvointi*. [Online] www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/
 (Hämtat 14.2.2018),

Arbetshälsoinstitutet, u.å. b) *Terveiden edistäminen*. [Online]
www.ttl.fi/tyoyhteiso/terveyden-edistaminen-tyopaikalla/ (Hämtat 14.2.2018)

Baker, L., 2017. Best-in-Class Health & wellness. Well-Designed Programs Improve Employee & Company Performance. *Professional Safety*. 62 (10) 31-32.

Bell, J., 2016. *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Blomquist, C. & Röding, P. 2010. *Ledarskap. Personen reflektionen samtalet*. Lund: Studentlitteratur.

Borst, I., Moser, C. & Ferguson, J. 2017. From friendfunding to crowdfunding: Relevance of relationships, social media, and platform activities to crowdfunding performance. *New Media & Society. SAGE open*. Online 1 February 2017, s. 1-19.

Dahlkwist, M. 2012. *Kommunikation*. Stockholm: Liber.

Dalsvall, M. & Lindström, K. 2013. *Att leda föreningar. Modernt styrelsesätt – bortom tankefällan*. Uppsala: Noden AB.

Denscombe, M. 2016. *Forskningshandboken – För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Drucker, P.F., 1990. *Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Käytäntö ja periaatteet*. Helsingfors: Talentum.

Erikson, P. 2008. *Planerad kommunikation. Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*. Malmö: Liber AB.

Erikson, T. 2014. *Omgiven av idioter. Hur man förstår dem som inte går att förstå*. u.o. Hoi Förlag.

Frick, G. & Norberg, S. *Medarbetarsamtal – Varför sitter vi här egentligen? Handbok för chefer*. Malmö: Liber AB.

Hammarlund, C-O. 2012. *Bearbetande samtal – krisstöd- avlastningssamtal- stress- och konflikthantering*. Stockholm: Natur & Kultur.

Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. 2012. *Kommunikation i organisationer*. Malmö: Liber AB.

Hultin, M., Jacobsson, M., Brulin, C. & Härgerstam, M., 2016, Kunskap och kommunikation är en ledares plattform : tvärvetenskaplig studie av traumateamövningar visar betydelsen av verbal och icke-verbal kommunikation. *Läkartidningen*. 113(39), s. 1-5.

Jabe Marjatta. 2010. *Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle*. Vantaa: Yrityskirjat

Jacobsen, D.I., 2017. *Hur genomför man undersökningar? Introduktion till samhällsvetenskapliga metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Jansson, T. & Ljung, L. 2011. *Individer, grupper och ledarskap i projekt*. Lund: Studentlitteratur.

Jin, B. & Park, N. 2012. Mobile voice communication and loneliness: Cell phone use and the social skills deficit hypothesis. *New Media & Society*. 15(7), s. 1094-1111.

Justesen, L. & Mik-Meyer, N. 2011. *Kvalitativa metoder. Från vetenskapsteori till praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Kvale, S. & Brinkmann, S. 2014. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Larsson, B-E. 2012. *Projekt I praktiken – att leda och åstadkomma förändring*. Lund: Studentlitteratur.

Lid Falkman, L. & Lid Falkman T. 2014. *Virtuella möten. Effektiv gränslös kommunikation*. Stockholm: Liber.

Meretniemi, I., 2012. *Esimiehen opas kehityskeskusteluihin*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Moore, S.E., Bledsoe L.K., Perry A.R. & Robinson M.A., 2011, Social work students and self-care: A model assignment for teaching. *Journal of Social Work Education*. 47 (3), s. 545–553

Moraes, L. 2012. *Brinna! Att göra skillnad som ledare i en ideell organisation*. Stockholm: Room for us.

Mäki, T., Liedempohja, A-M. & Parikka, U-R. 2014. *Johtamisen kulmakivet. Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla*. Keuruu: Fioca Oy.

Nilsson, B. & Waldemarson A-K. 2011. *Kommunikation för ledare*. Lund: Studentlitteratur.

Project Liv. 2017. [Online] <https://www.projectliv.fi/sv/> [hämtat 14.11.2017].

- Ruane, J.M., 2006. *A och O I samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Sivasubramanian, N., Aktharsha, U. Syed & Mohamed, M. Sheik. 2015. A Study Report on Motivational Challenges Experienced in Scientific and Project Oriented Organisations with respect to Knowledge Management. *International Journal of Multidisciplinary Approach & Studies*. 5 (2), s. 68-73
- Tonnquist, B. 2016. *Projektleddning*. Stockholm: Sanoma Utbildning AB.
- Vingestråhle, P., 2014. *Framtidens ledarskap*. u.o.: Forzum Förlag
- Vermeir, P., Degroote, S., Vandijck, D., Mariman, A., Deveugele, M., Peleman, R., Verhaeghe, R., Cambré, B. & Vogelaers, D. 2017. Job Satisfaction in Relation to Communication in Health Care Among Nurses: A Narrative Review and Practical Recommendations. *SAGE Open*. 7(2), s. 1-11.
- Yasir, M., Imran, R., Irshad, M.K., Mohamad, N.A. & Khan, M.M. 2016. Leadership Styles in Relation to Employees' Trust and Organizational Change Capacity. Evidence From Non-Profit Organizations. *SAGE Open*. 6 (4), s. 1-12.
- Åsbrink, M. & Åsbrink, B. 2013. *Frigör kraften! med värdebaserat ledarskap*. Tallin: Visto förlag.

Bilaga 1

Hejsan!

Jag heter Åsa Lill och håller på med mitt examensarbete för min Socionom (högre YH) examen inom social- och hälsovård vid Yrkeshögskolan Novia med inriktningen Ledarskap och utveckling. Mitt examensarbete handlar om intern och extern kommunikation inom projektverksamhet samt olika kommunikationssätt.

Jag har för avsikt att intervjua samtliga anställda och styrelsemedlemmar vid Project Liv rf för att kunna kartlägga den interna och externa kommunikationen samt undersöka vilka förbättringsmöjligheter det finns. Nu önskar jag att du vill bli intervjuad för detta syfte. Intervjun uppskattas ta ca 60 minuter. Ge förslag på när du har möjlighet att bli intervjuad och även lämplig plats.

Med vänliga hälsningar,

Åsa Lill

Bilaga 2

BLANKETT FÖR SAMTYCKE

Jag har tagit del av informationen att deltagandet i intervjun är frivilligt och att mitt namn och det material som framkommer i diskussionerna behandlas genomgående konfidentiellt.

Jag ger mitt samtycke till att bli intervjuad och att intervjun spelas in på band.

Ort och datum

Underskrift

INTERVJUGUIDE

Allmänna frågor

Vilken är din roll i Project Liv?

Hur länge har du arbetat för Project Liv?

Hur upplever du ditt arbete för Project Liv?

Interna kommunikationen

Kan du beskriva hur den interna kommunikationen ser ut?

Hur uppfattar du den interna kommunikationen?

- med styrelsen
- med de anställda
- med frivilliga

Vilken är din roll i den interna kommunikationen?

Finns det saker i den interna kommunikationen som kunde göras annorlunda? Hur?

Vad är bra? Vad är mindre bra?

Externa kommunikationen

Hur ser den externa kommunikationen ut? Hur uppfattar du den externa kommunikationen?

- med samarbetspartners
- med sjukhuspersonal

- med anhöriga/familjer/barnen
- med understödare

Vilken är din roll i den externa kommunikationen?

Finns det saker i den externa kommunikationen som kunde göras annorlunda? Hur?

Vilken är din starkaste kommunikationsform?

Vad är bra? Vad är mindre bra?

Vad är den största skillnaden mellan intern och extern kommunikation?

Situationer

Kan du berätta om ett bra möte. Hur kommunicerade du med motparten i den situationen?

Kan du berätta om ett misslyckat möte. Hur kommunicerade du med motparten i den situationen?

Har du någon reflektion över kommunikation som du vill dela med dej av?



KOMMUNIKATIONSSTRATEGI

Project Liv är en förening vars verksamhet grundar sig på viljan att förbättra vardagen för långtidssjuka barn. Project Liv sysselsätter tre anställda vilka är geografiskt utspridda över tidszoner och kontinenter. Målgruppen för verksamheten finns i Finland.

Syftet med Project Liv rf:s kommunikationsstrategi är att understöda verksamhetens utveckling både strategiskt och operativt samt att hålla riktningen för verksamheten stabil. Kommunikationsstrategin är ett övergripande dokument där andra kommunikationsplaner för både intern kommunikation och extern kommunikation kan utvecklas. En samordnad kommunikation där budskap och handlingar syftar till att nå visionen. Kommunikationen ska stå som grund för verksamheten samt även för profileringen av föreningen och således även en viktig bit i marknadsföringen.

Visionen med Project Livs verksamhet är:

- erbjuda positiva upplevelser under parollen "to bring back a lost smile" för långtidssjuka barn och deras familjer
- vara en intressant arbetsplats med utvecklingsmöjligheter för varje anställd

Kommunikationens mål

Project Liv strävar till att kontinuerligt förbättra kommunikationen såväl internt som externt. Målet är att vara en god arbetsgivare där atmosfären inom arbetsgruppen är god och kommunikationen är rak, konstruktiv och utan missförstånd. Synlighet samt spridning av Project Livs värderingar (med hjärtat, med barnasinne, med passion och med den gyllene regeln som måttstock) och verksamhet är mål med kommunikationen. Detta ska uppnås genom:

- större spridning av Project Livs verksamhet i Finland, utökat samarbete med sjukhus (även på finska), större synlighet i media utanför Österbotten
- Konsekvent och enhetlig marknadsföring av Project Livs verksamhet
- Hålla fast i värderingarna och värna om barnen och inte låta marknaden styra (kommersiellt)

Kommunikationens principer och organisering

Syftet med Project Livs kommunikation är att ge verksamheten synlighet och uppmärksamhet samt befrämja samarbetsmöjligheter. Denna kommunikationsstrategi ska användas som en grund för kommunikationen inom Project Liv för att lyfta fram verksamheten på ett enhetligt och informativt sätt.

Intern kommunikation

Syftet med den interna kommunikationen är att upprätthålla verksamhetens operativa arbete. Genom interna kommunikationen stärks medarbetarskapet samt utvecklingen av verksamheten. Den interna kommunikationen vid Project Liv sker ansikte-mot-ansikte, via telefonsamtal, e-post, Messenger, Skype eller annan digital kommunikationsmetod. Den interna kommunikationen definieras som följande:

- operativ kommunikation, där kommunikationen går ut på att få verksamheten att fungera och projekt genomförda
- styrelsens kommunikation, där verksamhetens riktning och visioner ska behandlas och informeras om
- personalbefrämjande kommunikation, där utvecklingssamtal samt coachande samtal ordnas
- informella interna kommunikationen, där vardagliga samtal, meddelanden och situationer som inte är styrda eller planerade i förväg

Extern kommunikation

Syftet med den externa kommunikationen är att synliggöra Project Livs verksamhet samt knyta nya kontakter till möjliga samarbetspartners eller understödare. Den externa kommunikationen definieras som följande.

- kommunikation med media (TV, radio, tidningar) där främst styrelseordföranden eller verksamhetsledaren kontaktas
- sjukvårdskontakter som sköts av den anställda vars verksamhetsområde sjukhusmiljöer är
- kontakten till långtidssjuka barn och deras familjer
- Marknadskommunikation i form av PR, mässor, synlighet
- Profilkommunikation, där Project Livs värderingar, verksamhet och visioner på ett enhetligt och lättfattligt sätt framställs för att nå ut till flera
- Kommunikation på sociala medier (Finns ett förslag utarbetat för detta inom ramen av examensarbetet)



ALTERNATIV 1

KOMMUNIKATIONSPLAN ÖVER FINSKA PÅ SOCIALA MEDIER

NULÄGESBESKRIVNING

Project Liv syns på sociala medier ganska ofta på svenska, men bara till en viss del på finska. Verksamheten är riktad till både svenskspråkiga och finskspråkiga klienter och informationen och borde således finnas på båda språken. På sociala medier skrivs det mesta på svenska. På hemsidan kan man välja mellan svenska, finska och engelska.

Styrkor <ul style="list-style-type: none">- stark grund att stå på. De som arbetar med Project Liv vet värdegrunden och är en del av arbetet.- kommunikationen utåt är stark och har en bra riktning.- tonen på sociala medier är trevlig och informativ.	Svagheter <ul style="list-style-type: none">- tidsbrist för att någon ska översätta det som skrivs?- kunskap i det finska språket?- försvinner en del av vi-andan bland de som är involverade i verksamheten? Hittills har Project Liv varit en svenskspråkig verksamhet ganska långt.
Möjligheter <ul style="list-style-type: none">- större marknad för understödande företag, understödare om Project Liv når ut till en större del av invånarna i landet.- Flera skulle känna sig delaktiga om de fick ta del av informationen på sitt modersmål.- Tvåspråkighet är en styrka och ger en unik touch på verksamheten.- Om tvåspråkigheten fungerar kan även engelska tas med som arbetsspråk, för då nås ännu större delar av befolkningen.- Project Liv kan växa och få större verksamhetsområde genom att använda finska.	Hot <ul style="list-style-type: none">- försvinner en del av Project Livs bakgrundstanke ifall deras verksamhet blir förfinskad? Finns det risk för att den svenskspråkiga delen av klienterna faller till sidan?- Ifall det blir flera finska klienter kanske de svenskspråkiga understödarna drar öronen åt sig. I nuläget engagerar Project Liv på ett lokalt plan, eftersom man känner eller känner till familjerna/klienterna som kommer i åtnjutande av verksamheten vilket ger en samhörighetskänsla. Försvinner detta om verksamheten blir mera tvåspråkig?

MÅL

Målet med att börja använda finska även på sociala medier är att nå ut till en större målgrupp utan att för den delen förminska svenska klienternas ställning eller möjlighet att få delta i verksamheten. Större möjlighet att värva ekonomiska bidrag och samarbetspartners.

MÅLGRUPPER/ANVÄNDARE

Målgrupper för sociala mediers finska insatser är Finlands befolkning som har finska som modersmål. Främst de som har långtidssjuka barn, arbetar inom sjukvården eller som har intresse av att understöda Project Livs verksamhet ekonomiskt eller genom frivilligarbete.

Användare blir alla anställda inom Project Liv som skriver något på de sociala medierna i egenskap av anställd eller engagerad inom Project Liv.

ANSVARSFÖRDELNING OCH AVGRÄNSNINGAR

Ansvar för att detta ska kunna förverkligas har varje anställd för den egna texten som publiceras på sociala medier. Finns det tvivel över hur man ska skriva vissa saker på finska ska man kunna fråga av någon annan inom verksamheten. Det som publiceras på sociala medierna bör vara så korrekt som möjligt. En fråga som kunde tas upp är om det borde utses någon ansvarig för det som sätts ut på sociala medier.

KOMMUNIKATIONSSTRATEGI

Strategin med att sätta in finska på sociala medier är att nå en större del av befolkningen. Under de år som Project Liv har varit verksam har informationen nått ut mest till svenskspråkiga i Österbotten och längs kusten.

ÖVERGRIPANDE BUDSKAP

En genomgång av vilka postningar som ska ske på de sociala medierna bör kanske göras. Hurudana bilder, vilken text, på vilket sätt framställs klienten, hur nämns samarbetspartners, hur får man bäst fram Project Liv?

KANALER/METODER/ÅTGÄRDER

De sociala medierna som anses med detta är Facebook och Instagram. Alla postningar efter genomgången av förändringen bör vara tvåspråkiga.

TIDSPLAN

Denna åtgärd kan genomföras efter att den gått igenom av samtliga involverade.

BUDGET

Ingen extra kostnad bör uppkomma med denna åtgärd. Dock bör iakttas att den kontinuerliga uppdateringen av sociala medier inte får minska i antal postningar, utan för att få större spridning och område borde inläggen vara lika ofta, eller t.o.m. oftare.

UPPFÖLJNING/UTVÄRDERING

6 månader efter inledd åtgärd bör effekten av tvåspråkigheten utvärderas. Genomgång av hur många inlägg som gjorts och vilken respons man fått på dem. Har flera finskspråkiga klienter eller samarbetspartners involverats? Har tvåspråkigheten fört med sig problem som inte kunnat förutses? Löper inläggen bra, eller tvekar de anställda att skriva inlägg på två språk?



ALTERNATIV 2

KOMMUNIKATIONSPLAN ÖVER FINSKA PÅ SOCIALA MEDIER

Kommunikationsplanen kan även väljas att framställas enligt följande figur

Vem? Målgrupp	Varför?	Vad?	När?	Hur?
Styrelsen	Får ut budskapet mera om vi använder två språk?	Ska verksamheten vara tvåspråkig då grundidén var svensk	Varje månad	Styrelsemöte, årsmöte
Projektägaren Finska på sociala medier	Synlighet och möjlighet att nå flera	Mera jobb för de anställda.	Fortgående vid uppdateringar	Skriva inlägg på båda språken
Projektgruppen	Mera synlighet mera arbete	Koncentrera verksamhetens synlighet till Finland	Vid varje uppdatering på sociala medier	Använda båda språken i kommunikationen
Projektledaren	För att synas i det dagliga arbetet	Skriva inläggen både på svenska och finska	Vid varje uppdatering på sociala medier	Översätta direkt man skriver
Resursägaren	Nå ut till flera	Finska och svenska inlägg	Vid varje uppdatering på sociala medier	Projektledaren skriver inläggen på båda språken
Användare	Ta del av verksamheten	Få ta del på sitt eget språk	Vid användning av sociala medier	Förståelsen ökar med två språk